

Esa Jokinen

**Arjen ammattilaiset – Järjestökentän
työelämän laadun selvitys**



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työelämän tutkimuskeskus

Esa Jokinen

Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työelämän tutkimuskeskus

Toimitus ja taitto: Esa Jokinen

© Tekijä, Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto 2017

ISBN 978-952-03-0566-6 (nid.)

ISBN 978-952-03-0517-8 (pdf)

ISSN 0785-2657

Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy

Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto Tampub <http://tampub.uta.fi/>

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
2. Työelämän laadun ikkuna.....	4
2.1 Kokonaistyöelämän laatu (QWL)	5
2.2 Korkean ja matalan työelämän laadun taustatekijät.....	14
2.3 Ristiriidat puntarissa.....	16
3. Työn organisointi, kehittäminen ja tulevaisuus	18
4. Johtopäätökset.....	21
4.1 Päähavainnot	21
4.2 Kehittämissuosituksset	23
Liite 1. Kyselylomake	26
Liite 2. Kyselyn vastausjakaumat osioittain (%).	36
Liite 3. Työelämän laadun (QWL) kvartaalit ja vastaajien profiili (% sarakkeittain).	42

”Joka ainutta oppimaani asiaa olen tässä työssä tarvinnut”

(Ote järjestöesimiehen haastattelusta.)

1. Johdanto

Valtakunnallinen ESR-ohjelma Tuottavaa ja tuloksellista työelämää tilasi keväällä 2017 selvityksen järjestöjen henkilöstön työelämän laadusta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa järjestötyöelämän erityispiirteistä, työhyvinvoinnista sekä osaamisen kehittämishaasteista ja -mahdollisuuksista. Selvitys toteutettiin Työelämän tutkimuskeskuksessa.

Järjestötyötä – tai tarkemmin kansalaisjärjestötyötä – ei mielletä useinkaan palkkatyön erityisenä muotona johtuen sen voimakkaasta limittyneisyydestä vapaaehtoistyön kanssa. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa (Sutela & Lehto 2014) on huomioitu kolmas sektori työnantajana, mutta tuo vastaajaryhmä on yhdistetty osaksi yksityisen sektorin työntekijöitä. Kansalaisjärjestöt on määrittelyltään kapeampi ja tarkempi termi kuin kolmas sektori, johon sisältyvät myös esimerkiksi säätiöt. Tässä laajemmassa mielessä Ruuskasen ym. (2013) tutkimuksesta saadaan suhteuttamistietoa tämän tutkimuksen tuloksiin.

Ruuskasen ym. (2013) aineiston perusteella kolmannen sektorin työtyytyväisyys on muita sektoreita alhaisempi ja työpaikan vaihtohalukkuus verraten runsasta. Vaikutusmahdollisuudet omaan työaikaan kulkevat käsi kädessä työkiireen ja henkisen kuormittavuuden kanssa. Mahdollisuudet omien ideoiden esiintuomiseen ovat heikommalla kuin muilla sektoreilla ja työhön sisältyvät epävarmuudet yleisempiä. Myös työn ja perheen yhteensovittamisessa kolmas sektori on heikommalla kuin muut sektorit. Työn sisäiset motivaatiotekijät korostuvat verrattuna yksityiseen sektoriin. (Emt.; motivaatiosta tarkemmin myös Huopio 2015.). Kolmannen sektorin työntekijät kokevat keskimääräistä enemmän työn merkityksellisyyttä ja imua (Selander ym. 2015).

Sosiaali- ja terveysalaa luotaavan Järjestöbarometrin (Peltosalmi ym. 2016) perusteella järjestöjen toimintaympäristö on rajussa muutoksessa. Muutosten taustalla ovat muun muassa teknologian lisääntyminen, rahoituksen epävarmuuden kasvaminen ja Euroopan unionin kilpailulainsäädännön kiristyminen. Nämä lisäävät hallinnollisen osaamisen ja yleisiä joustavuuden vaatimuksia henkilöstössä (Ristolainen 2015).

Ristolainen (emt.) identifioi neljä tyypillistä osaamisprofiilia järjestöistä: talousosaajat, toiminnan kehittäjät, vapaaehtoistyön osaajat ja perusosaajat. Osaamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot, järjestön substanssin hallinta sekä henkilöiden oma usein monipuolinen persoonallinen kyvykyys ja kokemus. Osaamisen kehittäminen järjestötyössä nähdään keskimäärin haasteellisenä, ja syyt tähän liittyvät ennen kaikkea kiireeseen ja osaamisen kehittämisen käytäntöjen ja tuen puutteeseen. Osaamisen kehittäminen on keskeinen keino kohentaa työn hallintaa ja sitä kautta työn imua henkilöstöryhmäkohtaisesti. (Emt.)

Ristolaisen ja Fieldsin (2017) kirjallisuuskatsauksen mukaan järjestöjen osaamisen kehittämisen haasteet kumpuavat kahdesta perusristiriidasta. Ensinnäkin järjestöjen orientoituminen voimakkaasti käytännön toimintaan estää sen reflektiivistä pohdintaa. Tällöin henkilöstökoulutustakin suunnitellaan toimintaan suuntautumisen kannalta ja suunnittelun voimavarat ovat vähäisiä. Toiseksi järjestöille luonteenomainen aatteellisuus kaventaa käytännön liikkumavaraa esimerkiksi oppimisen edistämisessä eri muodoin. Lisäksi määräaikaisten työsuhteiden suuri osuus (neljännes) ja siihen liittyvä epäjatkuvuus leimaavat järjestötyötä. (Emt., 21–22.)

Käsillä oleva selvitys kohdistui nimenomaan valtakunnallisen ja piiri/alueen organisaatioihin painottuen pääasiassa sosiaali- ja terveysalan järjestöihin, neuvontajärjestöihin ja kasvatus- ja opintojärjestöihin. Hankkeessa toteutettiin sähköinen kysely (N=335, vastausprosentti 20,5) sekä kahden järjestön (sosiaali- ja nuorisotalon) edustajien haastattelut (N=8).

Kysely oli sisällöltään pitkälti vertailukelpoinen kunnille aiemmin tehtyjen henkilöstökyselyjen kanssa (Nakari 2004, Jokinen & Heiskanen 2013). Järjestökyselyn vastausprosentti oli sangen alhainen määrällisen yleistämisen kannalta. Vastausaktiivisuus oli kuitenkin lähellä vuonna 2014 toteutetun järjestöjen osaamisselvityksen vastausprosenttia (24 %, Ristolainen 2015) ja Ruuskanen ym. (2013) koko kolmatta sektoria koskeneen tutkimuksen vastausprosenttia (21 %). Käsillä olevan selvityksen vastaajajoukko (taulukko 1) oli varsin heterogeeninen niin ikäjakautuksen, aseman, työpaikan koon kuin työsuhteen laadun mukaan ja mahdollisti ryhmien välisiä vertailuja.

Taulukko 1. Kyselyn vastaajajakauma verrattuna viitteellisiin kolmannen sektorin (Ruuskanen ym. 2013 mukaisiin) jakaumatietoihin.

		Järjestökysely 2017		Kolmas sektori (Ruuskanen ym. 2013)
		N	%	%
Sukupuoli	Nainen	287	89 %	85 %
	Mies	37	11 %	15 %
Keski-ikä	Kaikki	324	48,7 v.	45 v.
Ikäryhmä	–30	10	3 %	
	31–40	63	19 %	
	41–50	88	27 %	
	51–60	130	40 %	
	61–	33	10 %	
Koulutus	Ei amm. tutk.	7	2 %	
	2. asteen amm. koul.	78	24 %	
	Alempi AMK	82	25 %	
	Ylempi AMK	23	7 %	
	Alempi yliopisto	13	4 %	56 %
	Ylempi yliopisto	115	35 %	
	Jatkotutkinto	12	4 %	
	Toiminnanjohtaja	29	9 %	
Asema	Esimies	44	13 %	
	Työntekijä	257	78 %	

		Järjestökysely 2017		Kolmas sektori (Ruuskanen ym. 2013)
		N	%	%
Tehtävä	Johtaminen	40	12 %	
	Hallinto ja talous	49	15 %	
	Koulutus, ohjaus tai suunnittelu	155	47 %	
	Projektitehtävät	24	7 %	
	Erityistehtävät	62	19 %	
Työsuhteen laatu	Vakinainen	292	89 %	79 %
	Määräaikainen	37	11 %	21 %
Taso	Keskus/kattojärjestö	220	66 %	
	Piiri/alue	94	28 %	
	Paikallisyhdistys	19	6 %	
Toimiala	Sosiaali- ja terveysala	196	59 %	44 %
	Neuvontajärjestö	40	12 %	
	Kasvatus/tiede/opintoala	23	7 %	
	Pelastusala	16	5 %	
	Nuoriso/opiskelijatoiminta	11	3 %	
	Kulttuuritoiminta	9	3 %	
	Vapaa-aika- tai harrastus	7	2 %	
	Palvelujärjestö	6	2 %	
	Muut	25	8 %	
Työpaikan koko	–10	90	27 %	40 %
	11–49	145	43 %	38 %
	50–	100	30 %	22 %
Ohjaan työssäni vapaaehtoisia	En juurikaan	136	41 %	25 %
	Jonkin verran	106	32 %	54 %
	Paljon	87	26 %	21 %

Tämän tutkimuksen kyselyaineistossa painottuivat todennäköisesti koko järjestökenttää voimakkaammin paitsi valtakunnallisen tason ja sosiaali- ja terveysalan järjestöt myös hieman voimakkaammin naisten, yli 50-vuotiaiden, vakituisten työntekijöiden sekä kooltaan ääripäiden eli sekä alle 10 hengen järjestöjen että suurten yli 50 hengen järjestöjen osuus. Aineistossa oli myös suhteellisen paljon sekä niitä, jotka eivät ohjaa vapaaehtoisia juuri lainkaan työssään, että niitä, jotka ohjaavat vapaaehtoisia paljon.

Selvityksessä haastateltiin kahdeksaa eri asemaa (yhdistyksen hallitus, johto, hallinto, työntekijä) edustavaa henkilöä kahdessa järjestössä. Haastattelut toteutettiin kunkin työpaikalla puolistrukturoidusti seuraavien teemojen kautta:

1. Järjestötyön ominaisuudet
2. Työ osana muuta elämää
3. Työelämän laadun ja tuloksellisuuden kehittäminen

Mikäli muuta lähdettä ei ilmoiteta, raportin lomassa esitetyt järjestötyöntekijöiden lainaukset perustuvat tutkijan haastattelumuistiinpanoihin (eivät ole sanatarkkoja sitaatteja lainausmerkeistä huolimatta).

Selvityksen kokonaistavoitteena oli hahmottaa kuva järjestötyöelämän ominaispiirteistä, jotka toisaalta erottavat sen muista, erityisesti kuntasektorista. Samalla syntyneitä järjestöjen työelämän laadun ”profiilia”, sen selityksiä ja kehittämismahdollisuuksia pyrittiin tulkitsemaan hyödyntäen erityisesti haastatteluaineistoa.

2. Työelämän laadun ikkuna

Työelämän laadun käsite liittyi alkujaan keskusteluun pakkotahtisen työn humanisoinnista. Työelämän laatu oli yhdistelmä taloustieteellisestä, psykologisesta ja sosiologisesta tutkimusperinteestä, jossa korostettiin työntekijän kokemien työolosuhteiden ja tuottavuuden välistä yhteyttä (Davis & Cherna 1975). Pohjoismaisessa työelämän laadun tutkimusperinteessä on ollut kolme keskeistä ulottuvuutta: 1) rationaalisen (tehokkuuskeskeisen) ja normatiivisen (sitoutumista korostavan) johtamisen välinen jännite, 2) yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen jännite sekä 3) työn autonomian ja työprosessin kontrolloinnin välinen jännite (Sippola 2010, 39). Työelämän laatu ei ole yksiselitteinen mittari, vaan se voidaan operationalisoida monin eri tavoin eri tarkoituksissa (ks. esim. Pyöriä 2017). Kuitenkin työelämän laadusta puhutaan usein yleiskäsitteenä pitkän aikavälin työelämän muutosta tai eri maiden välisiä eroja arvioitaessa (esim. Hartikainen ym. 2010).

Käsillä olevan selvityksen ytimessä oli viisi työelämän laadun ulottuvuutta, jotka pyrkivät operationalisoimaan laajasti työelämän eri osa-alueisiin liittyviä jänniteitä henkilöstönäkökulmasta. Ulottuvuudet olivat:

- vaikutusmahdollisuudet työhön
- työn sisäinen palkitsevuus
- työyhteisön sisäinen toimivuus
- ristiriitojen avoimet hallintatavat
- esimiestyö.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn autonomia, on yleensä keskeisin työelämän laadun mittari. Vaikutusmahdollisuudet voivat kohdistua työn tavoitteisiin, työtahtiin, työmenetelmiin ja siihen kenen kanssa työskentelee. Työn sisäinen palkitsevuus sisältää ennen kaikkea työssä oppimisen, kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet erotuksena ulkoisista palkkioista kuten uralla etenemisen mahdollisuuksista tai palkkauksesta. Työyhteisön sisäinen toimivuus koskee avointa tiedonvälitystä, luottamusta ihmisten välillä ja osaamisen arvostamista. Ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa on kyse siitä, missä määrin ristiriidat pyritään avoimesti ja keskustellen käsittelemään ja ratkaisemaan. Esimiestyössä on tärkeää kaikkinaisen esimiehen osoittama huomio ja arvostus työntekijälle paitsi työn suorittajana myös oman henkilökohtaisen panoksensa työlle antavana ihmisenä.

Erityisesti valtakunnallisen ja aluetason järjestöissä on tyypillistä asiantuntijavaltaisuus, korkea koulutustaso sekä paikallisen tason yhdistysten ohjaustehtävä. Toiminta on moninkertaisesti verkostomaista ja sisältää tyypillisesti strategista suunnittelua ja yhteistyötä. Haasteena on tehtäväkentän itsenäisyyden ja rajaamisen välinen jännite. Erityisasiantuntijatiedon lisäksi vaatimuksia kohdistuu viestinnän, yhteydenpidon ja esimerkiksi nettisivujen ylläpitoon.

”Tälle työlle on ominaista oma vapaus ja aikataulut, yhdistäminen onnistuu muun elämän kanssa.. Tarvitaan oman työn laatukriteereitä. itsensä johtamista.. työnsä pilkkomista.. Sähköposti ja muu tekniikka on nopeuttanut viestintää moninkertaisesti. Tilalle on tullut muuta työtä.. Osaan nyt kokeneempana tehdä työtä paljon nopeammin.” (Ote haastattelumuistiosta.)

Kutakin työelämän laadun ulottuvuutta tarkasteltiin usean kysymysosion ja niistä muodostetun summamuuttujan kautta. Muuttuja sai arvoja väliltä 1,0–5,0. Kaikkien osioiden summamuuttujien keskiarvo muodosti työelämän laadun kokonaissummamuuttujan (QWL). Tässä luvussa käydään läpi työelämän laatua kokonaistasolla sekä osaulottuvuuksittain. Vertailua tehdään kunta-alan henkilöstökyselyaineistoon vuodelta 2011 (Jokinen & Heiskanen 2013) niiltä osin kuin vastaajaryhmiä voidaan pitää verrannollisina. Kyselylomake on liitteenä 1 ja kysymyskohtaiset vastausjakaumat liitteenä 2.

2.1 Kokonaistyöelämän laatu (QWL)

Työelämän laadun profiili on hyvin yhtenevä järjestöissä ja kunnissa, kun tarkastellaan vastaajajoukkoa kokonaisuutena (kuvio 1). Tulos vahvistaa mittauksen luotettavuutta siinä mielessä, että molemmissa aineistoissa työelämän laadun osaulottuvuudet asettuvat samaan järjestykseen ja karkeasti samalle tasolle - työn sisäinen palkitsevuus saa korkeimman arvon ja ristiriitojen avoimet hallintatavat matalimman molemmissa kyselyissä. Kokonaistyöelämän laatu (QWL) on lähes sama molemmilla sektoreilla. Toisaalta pienetkin erot summamuuttujissa ovat yleensä merkityksellisiä.

Järjestöjen ja kunta-alan välinen ero syntyy ennen kaikkea siitä, että järjestöissä ovat selvästi kunta-alaa paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, joskaan keskiarvoa ei voida vielä pitää huomattavan korkeana (3,34).

”Meidän järjestön työhön liittyy mielikuva hyvästä työkentästä verrattuna esimerkiksi kuntatyöhön.. Minullakin on unelmatyö ollut sitä, että voi oikeasti vaikuttaa asioihin, mikä ei ehkä enää niin helppoa kuntatyössä..”

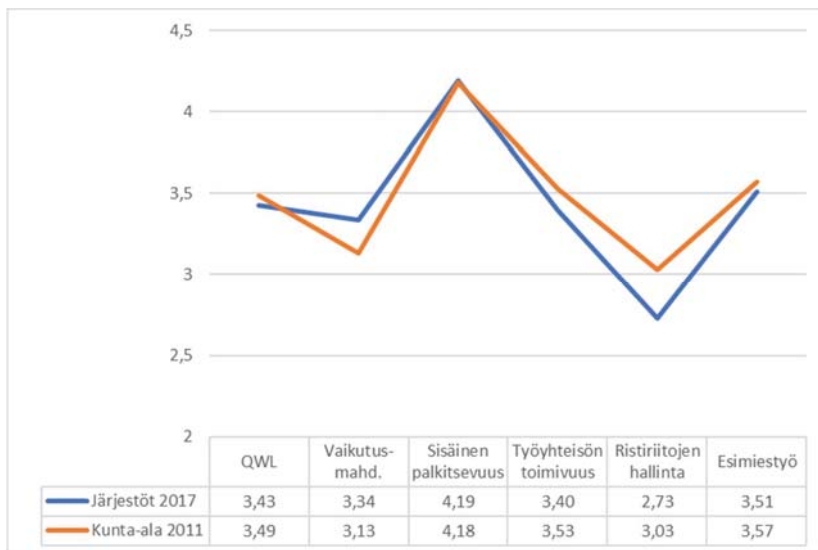
”Hakijoista meille on runsaudenpula, korkeasti koulutettua väkeä... Ajatuksena on, että kehittämismahdollisuudet on täällä paremmat kuin muualla.”

”Itse kaipaen muutoksia, järjestöissä se on ollut erityisen kivaa ja vienyt eteenpäin..”

”Tämä työ edellyttää laajaa osaamista, koordinaatiota, koulutustaustaa, bittimaailman osaamista..”

Työyhteisötason toiminnassa ja ristiriitojen avoimessa hallinnassa sen sijaan järjestöt ovat kunta-alaa jäljessä. Ristiriitojen avointen hallintatapojen käytössä on merkittäviä puutteita järjestöissä ja

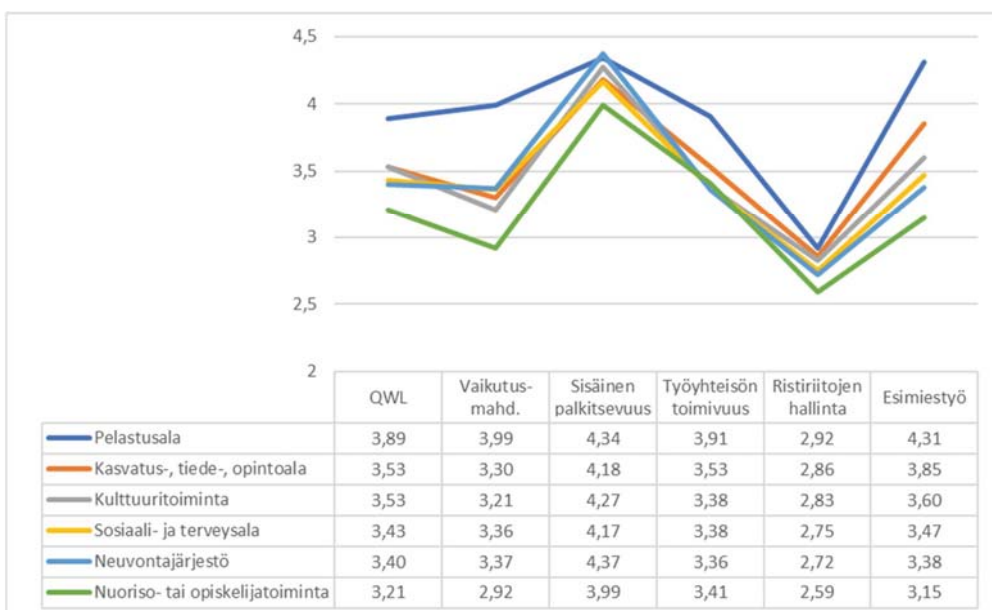
keskiarvoa (2,73) voidaan pitää huolestuttavankin alhaisena. Esimiestyö on kohtuullisen hyvää järjestöissä (3,51) verrattuna kunta-alaan.



Kuvio 1. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) ja kunnissa (N=4618).

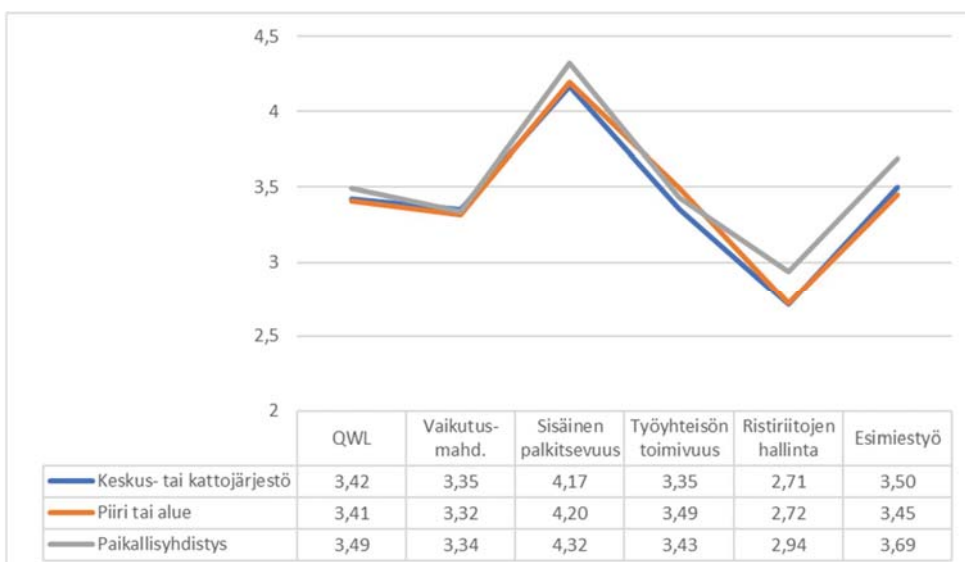
Järjestöjen työelämän laatua verrattiin toimialan mukaan ja vaihtelut olivat melko suuria (kuvio 2). Johtopäätöksiä on tehtävä varauksellisesti, sillä alakohtainen vastaajamäärä oli melko pieni (10–40). Osalla aloista oli tätä vähemmän vastaajia, ja ne jätettiin vertailusta pois.

Työelämän kokonaislaatu oli huomattavan korkea (3,89) pelastusalan vastauksissa. Tämä selittyi erityisesti korkeilla vaikutusmahdollisuuksilla työhön, työyhteisön sosiaalisella toimivuudella ja esimiestyöllä. Vastaukset koskivat niin piiri- kuin paikallisyhdistystasoakin. Nuoriso- tai opiskelijatoimintaan liittyvät järjestöt puolestaan saivat lähes kautta linjan heikoimmat tulokset – vastausten koskien niin valtakunnallista-, piiri- kuin paikallisyhdistystasoakin. Kunta-alan työolosuhteet eri toimialoilla poikkeavat järjestöistä, joten suoraa vertailua ei ole mielekäästä tehdä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että kuten kunta-alalla myös järjestösektorilla toimialoilla näyttäisi olevan oma työelämän laadun hierarkiansa. Pelastusalan vastauksissa on suhteellisesti enemmän miehiä kuin muilla aloilla ja miesten työelämän laatu on eri tutkimusten perusteella tyypillisesti jonkin verran naisia parempi. Sosiaali- ja terveysalan kokonaistyöelämän laatu (3,43) järjestöissä asettuu hieman kuntien hoivatoimintoja korkeammaksi, mutta ero ei ole kovin suuri.



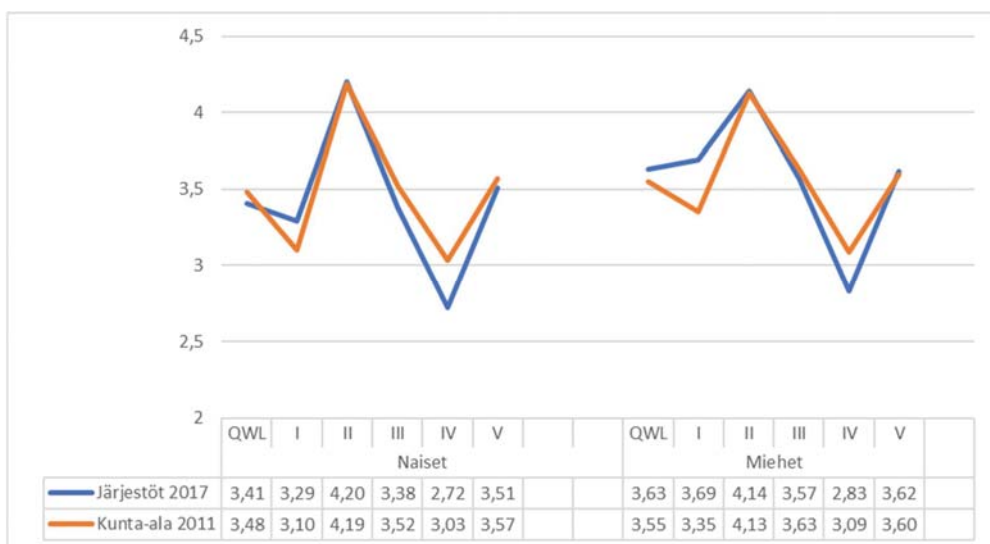
Kuvio 2. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) toimialan mukaan.

Kuviosta 3. nähdään, että työelämän laadussa ei ollut suuria eroja sen mukaan, oliko kyseessä valtakunnallinen, piiri/alueen järjestö vai paikallisyhdistys. Paikallisyhdistyksiä koskeva vastaajamäärä oli vain 20, mikä lisää epävarmuutta tulkintaan. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että ristiriitojen avoimet hallintatavat saattavat olla erityinen haaste nimenomaan valtakunnallisen ja piiritason järjestöissä.



Kuvio 3. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) toimintatason mukaan.

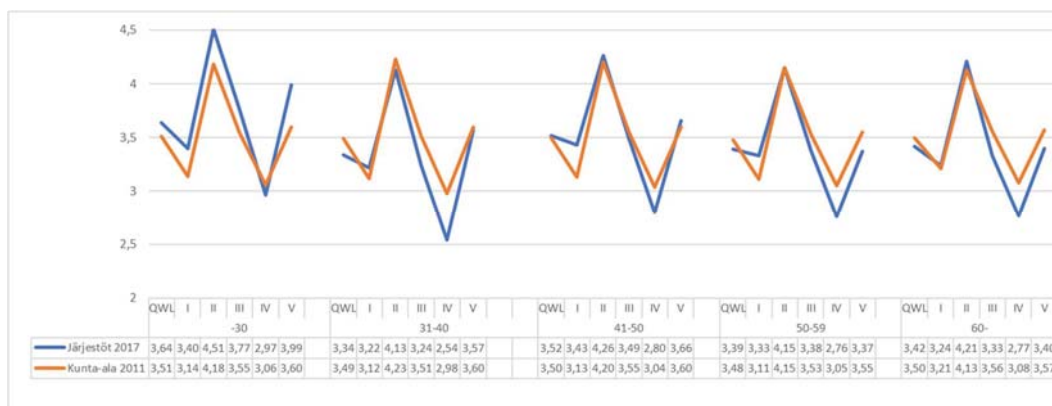
Myös sukupuolen mukaan tarkasteltuna työelämän laadun profiili oli hyvin yhtenevä järjestöissä ja kunta-alan aineistossa (kuvio 4). Miesten työelämän laatu oli lähes kauttaaltaan naisia korkeampi sektorista riippumatta, ja eniten eroa miesten hyväksi oli vaikutusmahdollisuuksissa työhön. Miehet arvioivat myös ristiriitojen hallintatavat ja esimiestyön paremmiksi kuin naiset – sektorista riippumatta. Sukupuolinäkökulmasta katsottuna sektoreiden väliseksi eroksi jäi ainoastaan se, että naisten kokonaistyöelämän laatu oli parempi kunnissa, kun taas miesten kokonaistyöelämän laatu oli (vielä) parempi järjestöissä. Työelämän laadun osautuvuuksista vaikutusmahdollisuudet olivat sekä naisilla että miehillä parempia järjestöissä, mutta muilla ulottuvuuksilla kunta-ala oli hieman edellä sekä miesten että naisten kohdalla.



Kuvio 4. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) ja kunta-alalla (N=4618) sukupuolen mukaan. (I=vaikutusmahdollisuudet, II=työn sisäinen palkitsevuus, III=työyhteisön sosiaalinen toimivuus, IV=ristiriitojen avoimet hallintatavat, V=esimiestyö).

Eri ikäryhmien välillä ei ollut mainittavia eroja kunta-aineistossa. Kokonaistyöelämän laatu vaihteli ikäluokittain välillä 3,48–3,51. Järjestöaineistossa heilahtelua oli sen sijaan enemmän QWL:n vaihdellessa ikäluokittain välillä 3,39–3,64. Tätä selitti osin järjestöaineiston pieni vastaajamäärä nuorimmassa, alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä. Jos katsottiin muita kuin nuorinta ikäryhmää, havaittiin että 41–50-vuotiaiden ryhmässä järjestötyö koettiin myönteisemmäksi kuin kuntatyö. Vaikutusmahdollisuudet olivat tässä ja seuraavassa, 51–59-vuotiaiden ikäryhmässä kunta-alaa korkeammat. Muissa ikäryhmissä ero työelämän laadussa oli merkittävä kuntatyön hyväksi. Järjestötyöelämän laatua heikensivät ennen kaikkea ristiriitojen hallintatavat. Huomionarvoisena voi pitää myös sitä, että järjestötyön laatu oli lähes kautta linjan heikointa 31–40-vuotiaiden kohdalla. Selitys liittyy todennäköisesti elämänvaiheeseen, sillä ero edeltävään ja seuraavaan ikäryhmään on korostuneen suuri. Myös työn sisäinen palkitsevuus jäi tässä ikäryhmässä eniten kunta-alasta jälkeen. (Kuvio 5.)

31–40-vuotiaiden heikkoa työelämän laatua ei selittänyt sukupuoli. Miesten pieni osuus vastaajissa esti kunnollisen sukupuolivertailun ikäryhmittäin. Aineiston puitteissa sukupuolen mukaiset vastausjakaumat antoivat kuitenkin viitteitä siitä, että sekä miehet että naiset kokivat järjestötyöelämän laadun heikoimmaksi 31–40-vuotiaana – ja parhaaksi 41–50 vuoden iässä (miehet huomattavasti paremmaksi 41–59-vuotiaina kuin naiset).



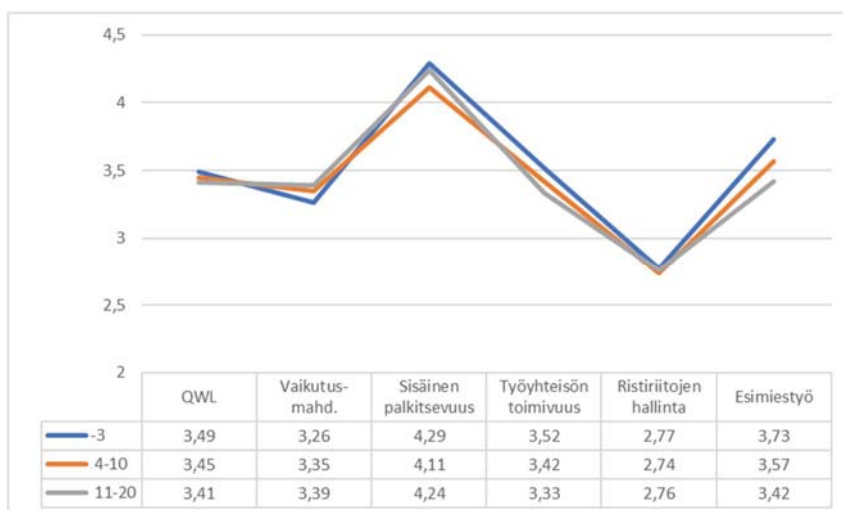
Kuvio 5. Työelämän laatu ikäryhmän mukaan järjestöissä (N=335) ja kunta-aineistossa (N=4618). (I=vaikutusmahdollisuudet, II=työn sisäinen palkitsevuus, III=työyhteisön sosiaalinen toimivuus, IV=ristiriitojen avoimet hallintatavat, V=esimiestyö).

”Nuorille tämä voi olla aika kovaa.. On iso vastuu ja vaatimukset (rahoittajilta) ja joustavuusoletus.”

”Ja sitten on ruuhkavuodet. Työ on aika raskasta ja sisältö kovin laaja.. Ei voi jättää kesken asioita, vapaaehtoistyöntekijöiden tukeminen on vaativaa. Sijaistamista ei ole, ja jos niin täytyy niin teen sitten illalla myöhään...”

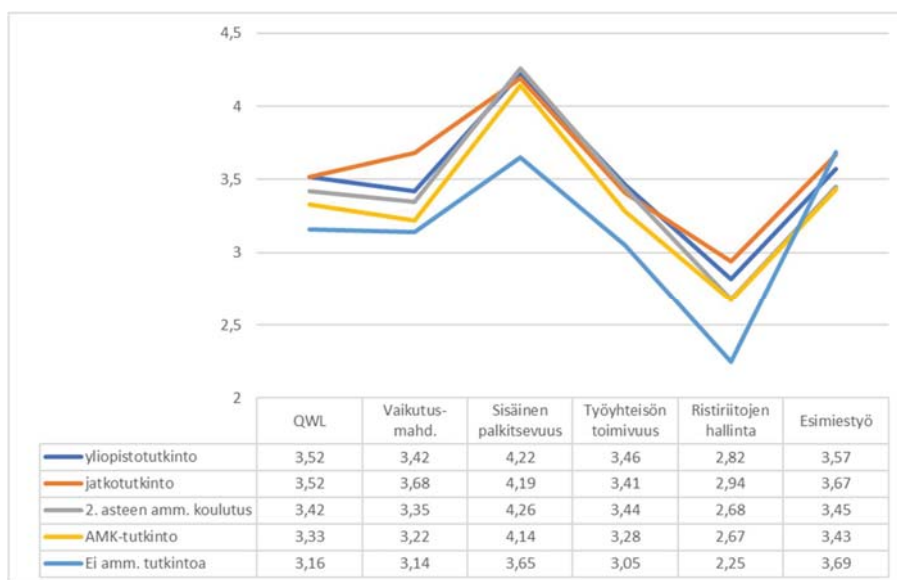
”Sijaistamista ei ole, varsinkaan hallinnon puolella.”

Työelämän laatu heikkeni työkokemuksen kasvaessa. Alle 3 vuotta tehtävässä olleet kokivat ennen kaikkea esimiestyön myönteisesti. Työkokemuksen lisääntyessä ainoastaan vaikutusmahdollisuudet näyttivät kasvavan merkittävästi; työyhteisön toimivuus ja esimiestyö taas koettiin kokemuksen kasvaessa heikompina. 4–10 vuotta työskennelleiden kohdalla työn sisäinen palkitsevuus notkahti selvästi nouden taas työkokemuksen pidentyessä. Tämä oli yhteydessä edellä tehtyyn ikäryhmähavaintoon: järjestötyön sisäinen palkitsevuus oli eniten jäljessä kunta-alaa juuri 31–40-vuotiaiden kohdalla. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) työkokemuksen mukaan.

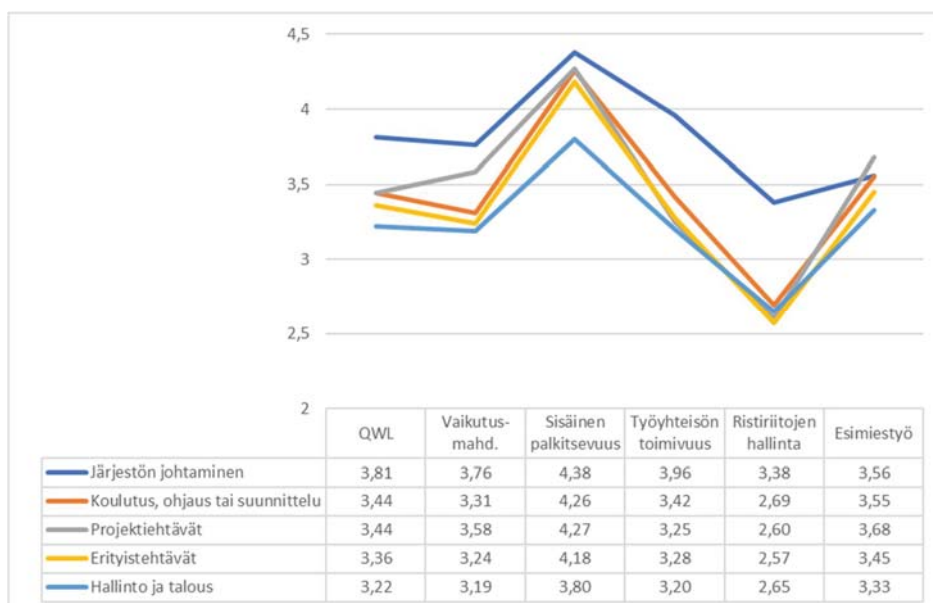
Vastaajan koulutustausta erotteli työelämän laatua voimakkaasti (kuvio 7). Vertailun luotettavuutta tosin heikensi ilman tutkintoa olevien vastaajien pieni määrä. Jos tätä ryhmää ei huomioida, ammattikorkeakoulututkinnon (alemman tai ylemmän) suorittaneiden työelämän laatu oli kauttaaltaan muita heikempi. Erityisesti vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön toimivuus koettiin selvästi heikommaksi, mikä viittasi muita koulutustasoja epäselvempiin tehtävänkuihin ja rooleihin järjestöissä tässä koulutusryhmässä.



Kuvio 7. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) koulutustaustan mukaan.

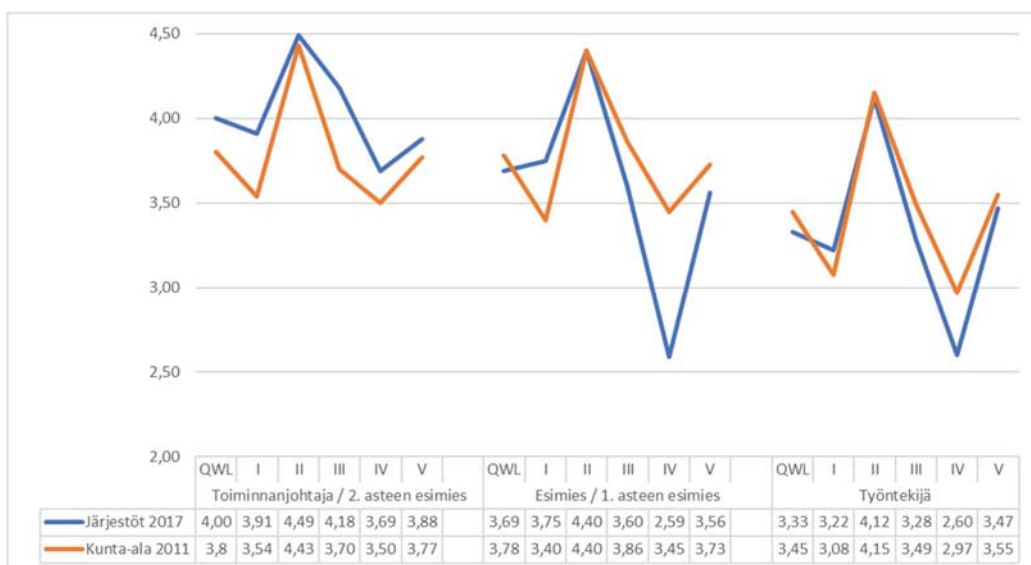
”Ei aina edes tiedä mihin keskittyisi.. Ehkä se on hyvä asia.. Pitää olla muutosvalmiutta ja multi-taskingia..”

Työtehtävän mukaan tarkasteltuna työelämän laatu vaihteli voimakkaasti (kuvio 8). Järjestön johtamisessa työskentelevillä oli ymmärrettävästi eniten vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, mutta erityisesti ristiriitojen avoimet hallintatavat ja työyhteisön toimivuus koettiin aivan eritasoisena johdon ja muun henkilöstön näkökulmasta. Johtajien arvio esimiestyön toimivuudesta sen sijaan ei eronnut muun henkilöstön arviosta. Projektitehtävissä ja erityisesti hallinnossa työskentelevien työelämän laatu oli lähes kauttaaltaan selvästi heikompaa kuin muiden- Hallinnon työelämän laadun keskiarvo (3,22) järjestöissä oli kuntien yleishallintoa (3,34) heikompaa.



Kuvio 8. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) tehtävän mukaan.

Esimiesasema erotteli työelämän laatua voimakkaasti sekä järjestö- että kunta-aineistossa. Kuviosta 9 havaitaan, että järjestöissä kokonaistyöelämän laatu (QWL) putosi rajummin sekä toiminnanjohtajasta esimiestasolle kuin esimiestasolta työntekijätasolle. Vertailussa on otettava huomioon, että järjestöjen toiminnanjohtaja ei rinnastu täysin kuntien toisen asteen esimiehille, joilla on usein edelleen ylempi esimies. Merkille pantavaa oli kuitenkin esimiesten asema järjestöissä: he kokivat ristiriitojen avoimet hallintatavat jopa huonommiksi kuin työntekijät, ja heidän käsityksensä esimiestyöstä oli huomattavan lähellä työntekijöiden käsitystä siitä. Kuvio 9 havainnollistaa järjestötyön työelämän laadun melko rajua kahtiajakautumista esimiesten ”keskeltä”, kun kunta-alalla jakolinja kulki selvemmin esimiesten ja työntekijöiden välillä.

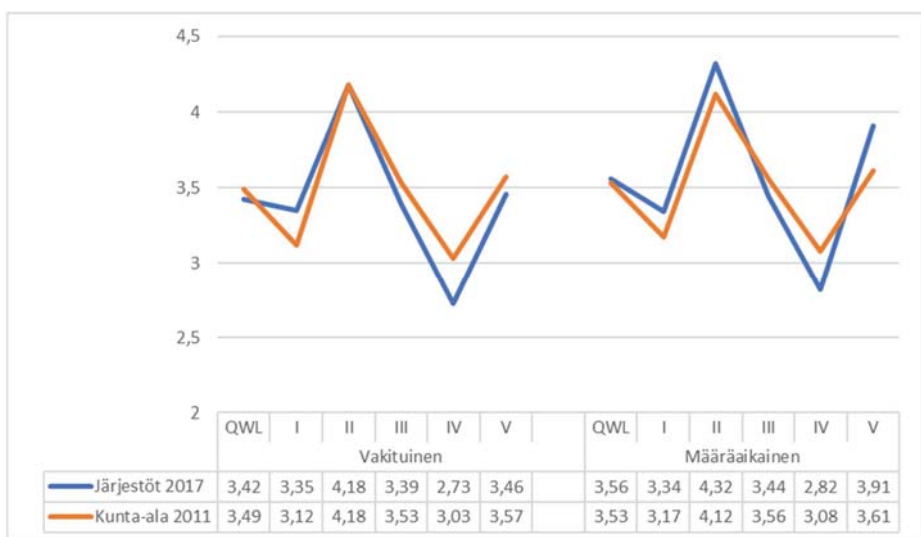


Kuvio 9. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) ja kunnissa (N=4618) esimiesaseman mukaan. (I=vaikutusmahdollisuudet, II=työn sisäinen palkitsevuus, III=työyhteisön sosiaalinen toimivuus, IV=ristiriitojen avoimet hallintatavat, V=esimiestyö).

"Järjestöihminen on näköalapaikalla ja omimmillaan lobbaamassa yhteistyökumppaneita. Vaikeampaa on tästä työstä muotoilla järkeviä työpaketteja, mutta esimiestä tarvitaan auttamaan työn konkretiassa.. Siihen pitäisi löytää aikaa."

"(Ensimmäinen haastattelussa esiin tuleva asia:) Pysähtymistilan löytäminen on tärkeää.. Esimiehen pitää taiteilla ideamaailman ja toiminnallisen johtamisen välimaastossa.."

Työsuhteen tyyppi vaikutti työelämän laatuun päinvastoin kuin kunta-alalla (kuvio 10). Määräaikaisten työntekijöiden kokonaistyöelämän laatu oli hieman parempaa järjestöissä kuin kunta-alalla. Tämä selittyi ennen kaikkea vaikutusmahdollisuuksilla sekä työn sisäisellä palkitsevuudella. Tämä myös tarkoitti sitä, että määräaikaisten työsuhteiden suhteellisesti suuri osuus järjestötyössä ei heikentänyt sektorin työelämän laatua. Vakituiset työntekijät sen sijaan kokivat työelämän laadun kokonaisuutena paremmaksi kunnissa kuin järjestöissä. Tämä taas selittyi paremmalla työyhteisötasoisella toiminnalla ja esimiestyöllä.



Kuvio 10. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) ja kunnissa (N=4618) työsuhteen laadun mukaan. (I=vaikutusmahdollisuudet, II=työn sisäinen palkitsevuus, III=työyhteisön sosiaalinen toimivuus, IV=ristiriitojen avoimet hallintatavat, V=esimiestyö.)

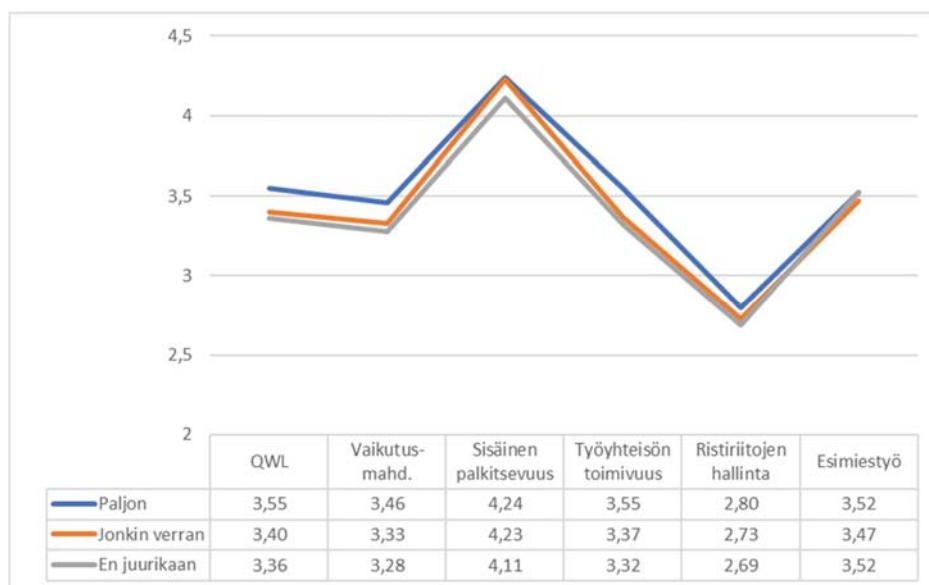
Työelämän laatu parani järjestöissä työyhteisön koon pienentyessä (kuvio 11). Samalla sekä vaikutusmahdollisuudet että työyhteisöjen toimivuus nousivat. Toisaalta ristiriitojen hallinta koettiin myös pienimmissä työyhteisöissä vaikeaksi ja esimiestyö suunnilleen samaksi kuin suuremmissa työyhteisöissä.



Kuvio 11. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) työpaikan koon mukaan.

”Olemme tässä huutoetäisyydellä koko ajan.. Työyhteisö on perhe niin hyvässä kuin pahassakin. Tänne on vaikea kenenkään tulla pelkästään töihin.. Se sopii toisille hyvin.”

Vapaaehtoisten ohjaamisen kuuluminen työhön nosti lineaarisesti työelämän kokonaislaatua järjestöissä (kuvio 12). Tämä liittyi selvimmin työn sisäiseen palkitsevuuteen mutta myös hieman keskimääräistä positiivisemmissa arvioissa ristiriitojen avoimista hallintatavoista.



Kuvio 12. Työelämän laatu järjestöissä (N=335) työhön kuuluvan vapaaehtoistyöntekijöiden ohjauksen määrän mukaan.

Ristiriitojen hallintatapojen tarkemmassa analyysissä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä vapaaehtoisten ohjaukseen. Ristiriitoja tarkasteltiin kuitenkin lisää jäljempänä.

”Iso osa työtä on paikallisyhdistysten tukeminen ja ohjaaminen.. Joskus kuluu paljonkin asiaa näiden asioiden selvittämiseen.. Lopulta selvittää avoimella keskustelulla ja samalla yritetään näyttää esimerkkiä ristiriitatilanteisiin.. Kaikki asiat eivät kuitenkaan selviä, valitettavasti.. Tähän työhön liittyy julkistakin painetta.”

2.2 Korkean ja matalan työelämän laadun taustatekijät

Järjestöaineiston vastaukset jaettiin kvartaaleihin sen mukaan, oliko vastaajan kohdalla työelämän kokonaislaatu alle 3, 3.0–3.49, 3.50–3.9 vai yli 3.91. Liitetaulukossa 3 on vertailtu näitä vastaajaryhmiä taustamuuttujien suhteen toisiinsa. Taulukkoa luetaan riveittäin siten, että seurataan

esimerkiksi sitä, miten 2. asteen koulutuksen suorittaneiden %-osuus muuttuu, kun katsetta siirretään heikoimmasta QWL-kvartaalista kohti korkeinta kvartaalia.

Havainnot voidaan tiivistää seuraavasti: Parhaassa QWL-kvartaalissa oli muita kvartaaleja suhteellisesti suurempi osuus:

- miehistä
- ylemmän yliopistotutkinnon (maisteri) suorittaneista
- toiminnanjohtajista ja muista järjestöjen johtamiseen liittyvien tehtävien tekijöistä
- esimiehistä
- keskipitkän työkokemuksen (4–10 vuotta) omaavista
- pienet (korkeintaan 10 hengen) työpaikat
- niistä, joiden työhön ei kuulu juurikaan vapaaehtoisten ohjausta.

Jos tarkastellaan kokonaisuutena kahta parasta kvartaalia, enää harva vastaajaryhmä erottuu niissä molemmissa. Kahdessa korkeimmassa QWL-kvartaalissa on muita kvartaaleja suurempi suhteellinen edustus:

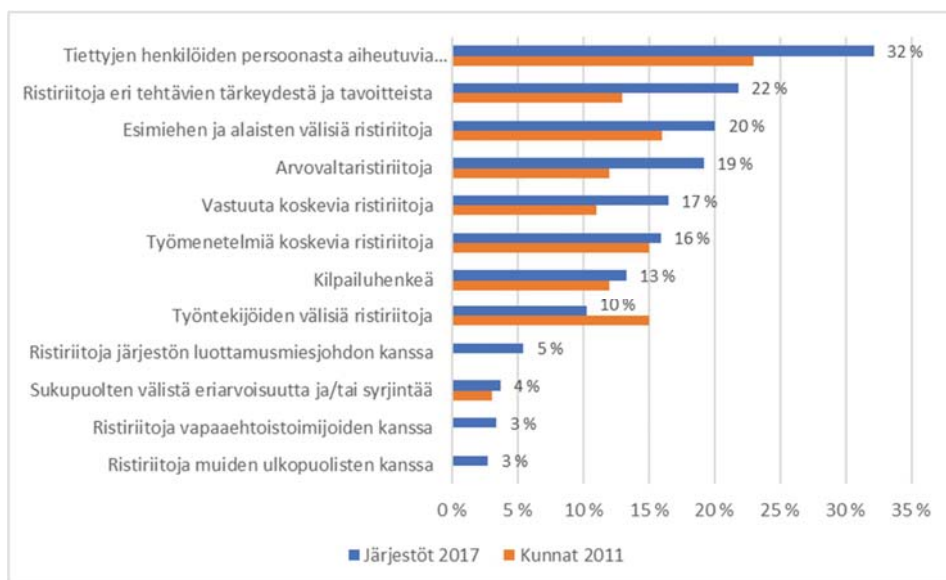
- yli 60-vuotiaita
- miehistä
- ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneista
- järjestön johtamiseen liittyvissä tehtävissä työskentelevistä
- projektitehtävissä työskentelevistä
- esimiehistä
- keskipitkän työkokemuksen omaavista
- määräaikaisista työntekijöistä
- pienistä työpaikoista
- paljon vapaaehtoistyöntekijöiden ohjausta tekevistä.

Korkeimpien työelämän laadun kvartaalien tarkastelu kertoo siitä, että niin sanottuun huipputason työelämän laatuun yltämiseen ei ole löydettävissä riittävää selitystä vastaajan ominaisuuksista ja taustamuuttujista. Kaikkiin vastaajaryhmiin sisältyy sängen tasaisesti sekä hyvän että heikon työelämän laadun kokemuksia, ehkä lukuun ottamatta järjestöjen toiminnanjohtajia¹. Kokonaiskuva eri kvartaaleista on, että ainoastaan ylempi yliopistotutkinto, järjestöjen johtamiseen liittyvät työtehtävät, esimiestehtävissä toimiminen sekä vapaaehtoisten ohjauksen kuuluminen työhön ennustavat todennäköisesti myönteistä työelämän laatua. Kaikissa muissa vastaajaryhmissä työelämän laatu vaihtelee epälineaarisesti – hyvänä esimerkkinä vapaaehtoisten ohjaamisen yhteys työelämän laatuun. Työelämän laadun suhteen vaihtelevat ryhmät ovat täten hyvin epäselvärajaisia, mikä muodostaa järjestötyölle sekä uhan että mahdollisuuden.

¹ Miesten naisia korkeampi työelämän laatu on monessa tutkimuksessa havaittu seikka, joka kertoo paitsi miesten keskimäärin korkeammasta asemasta organisaatiohierarkiasta myös vastaustyylistä. Sitä ei siis voida pitää järjestötyötä erityisesti leimaavana piirteenä ainakaan tämän aineiston puitteissa.

2.3 Ristiriidat puntarissa

Ristiriitojen esiintyvyys poikkesi jonkin verran kunta-alan aineistosta (kuvio 13). Järjestötyössä ristiriidat liittyivät useimmiten henkilöiden persoonaan tai ominaisuuksiin, mikä oli myös kunta-alalla yleisin ristiriitojen aihe. Ristiriitoja mainittiin ylipäätään useammin järjestöaineistossa kuin kunta-alalla lukuun ottamatta työntekijöiden välisiä ristiriitoja, joita kunta-alalla oli enemmän.



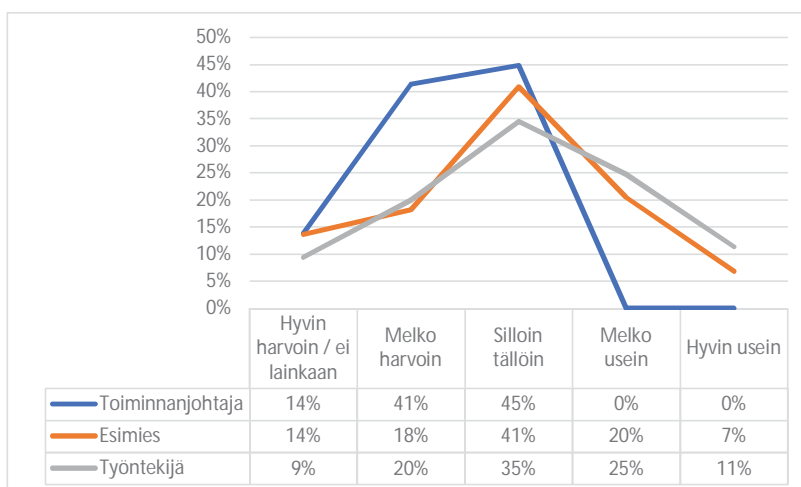
Kuvio 13. Ristiriitojen esiintyminen järjestöissä (N=335) ja kunta-alalla (N=4618). "Usein" vastanneiden osuus.

"Sosiaalinen ulottuvuus on johtajakysymys. On oltava herkkä.. Työntekijät tekevät itsellisiä töitä, mutta silti yhteistyötä.. Esimiehen on tärkeä puuttua nopeasti jos jotain ilmaantuu, ja otetaan avoimeen keskusteluun.."

"Me keskustellaan siitä miten uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön.. olisiko tämä henkilö sellainen.. Tämä on painava valintakriteerikin."

Ristiriidat ja niiden avoimet hallintatavat näyttävät aineiston perusteella järjestötyön Akilleen kantapäältä. Yksi selvä havainto on, että johtajat arvioivat ristiriita-asioita huomattavasti positiivisemmin kuin esimiehet ja työntekijät, joiden arviot ovat melko lähellä toisiaan (ks. esim. kuvio 14). Ainoastaan vapaaehtoistyöntekijöiden suhteen ristiriitoja arvioidaan esiintyvän yhtä vähän kaikista asemista käsin.

"Järjestötyöntekijöillä saattaa olla erityinen pyrkimys tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Tästä syystä huolet ja ristiriidat saattavat jäädä ottamatta puheeksi, että työyhteisö ei häiriintyisi." (Yleisökommentti järjestöseminaarissa kesäkuussa 2017.)



Kuvio 14. Vastausjakaumat kysymykseen ”Kuinka usein työpaikassasi esiintyy tiettyjen henkilöiden persoonasta ja/tai henkilökohtaisista ominaisuuksista aiheutuvia ristiriitoja” vastaajan aseman mukaan.

Haastattelut kertovat henkilöstöjohtamiseen liittyvistä jännitteistä liittyen luottamukseen, yhteisymmärrykseen ja työn itsenäisyyteen tietyissä puitteissa:

”Työntekijällä on oltava olo, että luotetaan, että osaan hommani..”

”Luottamus järjestön sisäisesti on tärkeää.. Voi syntyä helposti sählinkiä, pidempään olleet tietävät mistä on kyse.. Joillain on ajatus kolmion kärjestä, auktoriteetista joka hyväksyy tai palauttelee..”

”Johtaminen järjestöissä on myös muuttunut paljon... Enää ei nurkkahuoneesta tule käskyä.. välivaiheen jälkeen minun kohdallani työni on nykyään taas yksin tekemistä.”

”Oma asiantuntemusalue kullakin, omat vastuualueet.. Näitä juttuja pitäisi toki tehdä yhdessä ja siinä on haasteita.”

Myös johtamisen tukemisessa on keskeistä rakentaa luottamusta muuten monimutkaisessakin toimintakentässä:

”Oma rakenteemme on haasteellinen hahmottaa, ja vaikka eri haarakonttoreilla on samat arvot se ei välttämättä avaudu ulkopuolisille.. On oltava näkyvä, hyvä brandi..”

”Toiminnanjohtajan kanssa on tehtävä yhteistyötä. Jos hallitus suheeraisi omiaan, se vetäisi maton johtajan alta..”

”Strategiaa on pakko päivittää ajan mukaan, on luovuttava jostain että selviydytään..”

”Johtamisrakenteessa ei saisi olla norsunluutornimaisuutta..”

3. Työn organisointi, kehittäminen ja tulevaisuus

Työn organisoinnissa järjestöissä oli tulosten mukaan sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Järjestön strategia oli vastaajille varsin tuttu (66 %:lle), mutta käytännön työ oli tätä harvemmin määritelty selkeästi (62 %). (Kuvio 15.) Työhön liittyvistä muutoksista sai ajoissa tietoa 38 %, mikä oli hieman useammin kuin kunnissa, mutta toisaalta 20 % sai tietoa vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen (17 % kunnissa). Työn konkreettiseen suorittamiseen liittyy jonkin verran pulmia järjestöissä, vaikka järjestöstrategia muodostaakin hyvän perustan.

49 % vastaajista koki laiminlyövänsä kotiasioita työn takia (40 % kolmannella sektorilla, 22 % julkisella ja 25 % yksityisellä sektorilla) (Ruuskanen ym. 2013). 61 % piti työmääräänsä liian suurena ja noin 70 % koki työtahtinsa kiristyneen viime vuosina. Järjestötyön kuormittavuutta voidaan tämän pohjalta pitää jopa huolestuttavan suurena.

Negatiivisena voidaan pitää sitä, että kasi kolmesta vastaajasta koki ristiriitaisia määräyksiä, ja myös tehtävien koettiin olevan hyvin usein (45 %) ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. Huomattavasti harvemmin (23 %) ongelmana koettiin aika- tai muiden resurssien konkreettinen puute.

Nämä havainnot ovat jossain määrin ristiriidassa tiettyihin ennakko-oletuksiin nähden. Selvä toiminta-ajatus ja sitä toimeenpaneva strategia ovat järjestötyön vahvuuksia, samoin korkea työn sisäinen motivaatio, mutta tämä ei selvästikään heijastu riittävästi arkityön tasolle. Kiire ei nouse yhtä usein ongelmaksi kuin se, että tilaa yhteiselle keskustelulle ja suunnittelulle ei yritetä riittävästi raivata ja strukturoida.

”Kuinkahan moni on alkuperäisessä tehtävässään (järjestössä)? Tuskin moni!”

”Ennen oli aikaa pohtia keskenään.. nyt kiire ruokkii..”

”Pitää hillitä ideointia, jättää sopivasti aikaa yhdessä pohtimiselle, ei liikaa palavereita, mutta että saa viestit kulkemaan, viestintä on keskeistä..”

”Tiedon kulku (eri vastualueiden välillä) on heikkoa. Olemme perustaneet kenttäporukan ryhmän että nähdään mitä muut tekevät ja miten voidaan tukea toisiamme..”

”Pitää kestää keskeneräisyyttä ja muutosta..”



Kuvio 15. Työn organisointiin liittyvistä väitteistä samaa mieltä olleiden osuus järjestöissä (N=335).

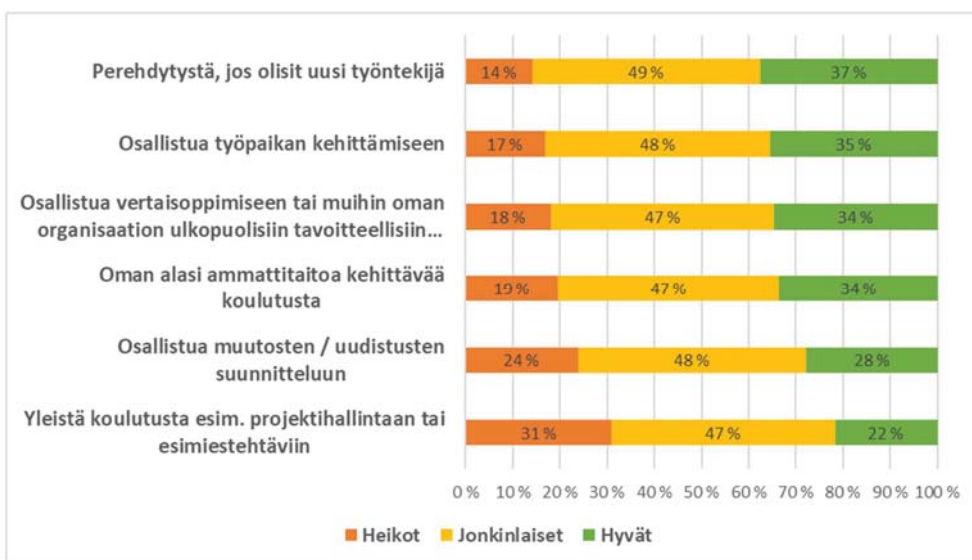
"Henkilöstön on tärkeää ymmärtää laajasti vastuunsa palvelun laadusta, jatkuvuudesta ja asiakkaista."

"Henkilöstöstrategiaa tehdään ulkopuolisen johtamana, on pyrittävä keskittymään joihinkin asioihin."

"1–2 kertaa vuodessa henkilöstön kanssa sekaryhmät, näkökulmia ja tutustumista, henkilöstö kertoo arjestaan."

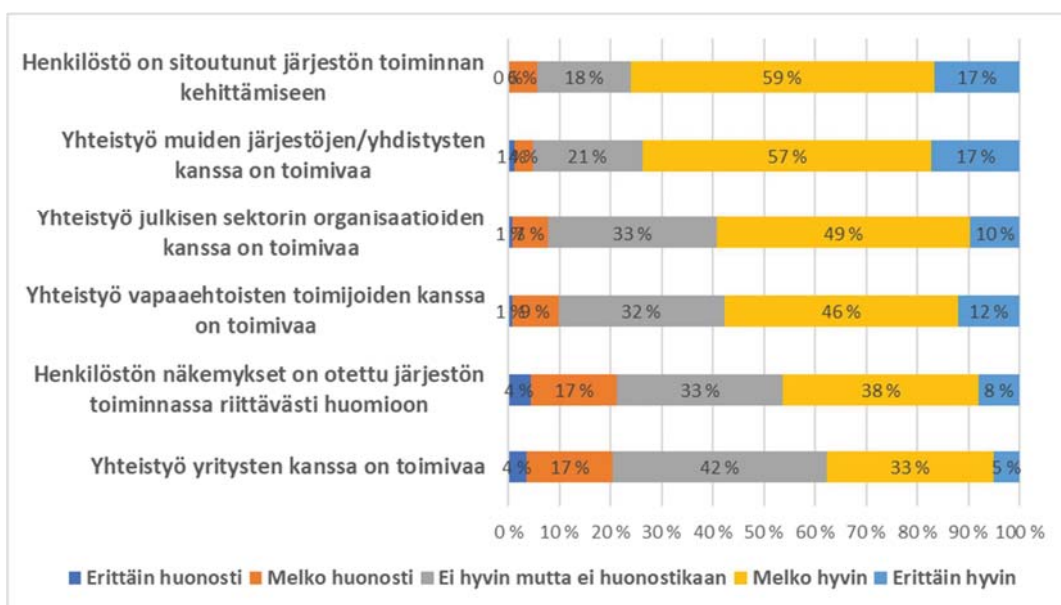
"Ollaan saman henkistä porukkaa henkilöstön kanssa, sieltä tarvitaan sitä inputia.."

"Tasa-arvotyöryhmän toiminta on tärkeää kehittämismahdollisuuksien tunnistamisessa."



Kuvio 16. Oppiminen ja kehittäminen järjestöissä (N=335).

Kuvion 16 perusteella nähdään, että noin kolmannes vastaajista on oppimisen kannalta hyvässä asemassa, kun taas viidennes on selvästi syrjässä esimerkiksi muutosten suunnittelusta. Työpaikan kehittämiseen on osallistunut 35 % vastaajista. Lisäksi lähes joka toinen vastaaja oli kokenut työhyvinvointia kehitetyn tarpeellisin tavoin, mikä kertoo henkilöstön osallistumiseen panostetun.



Kuvio 17. Yhteistyö järjestöissä (N=335).

Kuvion 17 mukaan henkilöstön sitoutuminen on tärkein ”yhteistyön voimavara”, mutta 21 % on sitä mieltä, että henkilöstön näkemykset otetaan toiminnassa huomioon huonosti. Vapaaehtoisten kanssa tehtävä yhteistyö on selvästi myös vahvuus. Vähiten yhteistyötä tehdään yritysten kanssa.

Vastaajista 21 % on ajatellut usein varhaiseläköitymistä. Kunta-aineistossa (2011) tämä osuus vaihteli ikäryhmittäin välillä 25–27 %. Työssä jatkamiseen oman eläkeiän jälkeen uskoi järjestöaineistossa melko tai erittäin varmasti 24 % vastaajista, kun kunta-aineistossa osuus oli välillä 18–22 %. Ottaen huomioon eläkelainsäädännön tiukennukset, työssä jatkamishalu oli järjestöissä hieman vahvempaa kuin kunnissa.

4. Johtopäätökset

Selvitys osoitti, että järjestötyöelämä poikkeaa joissakin suhteissa erityisesti kunta-alasta, mutta karkeasti ottaen haasteet ovat samansuuntaisia. Olennaista on jatkossa pyrkiä havaintoja hyödyntäen sekä paikallisesti että alakohtaisesti tulkitsemaan, millaiselta järjestöjen työelämän kehittämisen tulevaisuus näyttää. Yksioikoinen vertailu parempi/huonompi ulottuvuudella ei ole perusteltua, sillä työelämän laadussa on sananmukaisesti kyse ominaislaadusta. Seuraavassa on kiteytetty tutkijan suuntaa-antavat tulkinnot ja kehittämissuosituksukset

4.1 Päähavainnot

Yleisesti ottaen selvityksen tulokset olivat samansuuntaisia järjestö- ja kuntatyön osalta. Tämä päätulos antoi hyvän pohjan yksityiskohtaisemmalle vertailulle ja järjestötyön profiilin tulkitsemiselle. Työelämän laatu on voimakkaammin eriytynyt järjestötyössä kuin kunnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että siinä missä kunta-alalla työelämän laatu pysyy suhteellisen tasaisena vastaajaryhmästä toiseen, on järjestötyössä enemmän epäsystemaattisia eroja sukupuolten, ikäryhmien ja esimerkiksi eri pituisten työkokemusten välillä.

Ensinnäkin järjestötyöhön näyttää sisältyvän paradoksi: järjestöt ovat monilta osin hyvin tiiviitä yhteisöjä, joilla on voimakas sosiaalinen missio (auttaminen, kehittäminen, vähäosaiset jne.). Tästä huolimatta niiden oma yhteisöllinen rakenne ja sisäiset suhteet ovat hajanaisia. Tätä havaintoa voi selittää osin se, että järjestöissä pyritään ”tulemaan toisten kanssa toimeen” korostuneesti, mikä johtaa huolten ja ristiriitojen tukahduttamisen kulttuuriin. Tämä taas heikentää työelämän laadun arvioita.

Järjestöjen oma organisoituneisuus on viime vuosina noussut voimakkaammin huomion kohteeksi osin johtuen ympäristömuutoksista kuten rahoitusehdoista, ministeriöiden strategisesta ohjauksesta ja toteutettavien hankkeiden vaikuttavuustavoitteista. Jonkin verran vaikutuksia on tullut sisältä päin, henkilöstön ja johdon aloitteesta, mutta tätä kehittämispolkua voidaan pitää vielä verraten uutena suuntauksena. Todennäköistä on, että järjestökentässä on paljon vaihtelua siinä, miten systemaattiseen oman toiminnan kehittämiseen niissä suuntaudutaan. Tällaisen kehittämistyön

edellytyksenä on yhdistyksen hallituksen, operatiivisen johdon ja henkilöstön melko saumaton yhteistyö, mikä puolestaan edellyttää toimintakulttuurisia, vähittäisiä kehitysskeleitä.

Henkilöstön osaaminen näyttäytyy kaksijakoisena. Toisaalta koetaan, että pystyttäisiin jopa tekemään enemmän / parempaa työtä, mutta toisaalta kiire estää ja vähentää innokkuutta. Rekrytointikriteereissä korostuu valmius sitoutuneisuuteen, itsenäiseen työskentelyyn sekä itsensä kehittäminen. Järjestöissä on laadultaan varsin korkeatasoiset kehittymismahdollisuudet tiettyyn alaan liittyen, mutta toisaalta omaan kehittymiseen on vaikea varata riittävästi aikaa. Perus- ja tutkintotavoitteinen koulutus ei välttämättä suoraan valmista järjestötyöhön, tai ainakin tähän saattaa liittyä ristiriitaa odotusten ja todellisuuden välillä. Järjestötyö edellyttää ytimeltään varsin paljon oman työn määrittelyä ja joustavaa hallintaa.

Työyhteisöjen näkökulmasta keskinäinen keskustelu- ja vertaistuen kulttuuri auttavat huomattavasti sekä työhyvinvointia että työn parempaa suorittamista eli tuloksellisuutta. Järjestötyö on tiettyssä mielessä jopa yllättävän organisoitunutta, ja siinä korostuu esimerkiksi taloudellinen tietoisuus johtuen vastuurakenteista ja ulkopuolisesta rahoituksesta. Järjestötyö ei ole välttämättä helpoin ensimmäinen työpaikka, ja sektorilla on kehittyviä käytäntöjä niin digitaalisuuden hyödyntämisessä kuin sosiaalisen median keinoissa sekä yhteistyön muodoissa ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ”brandaamisessa”. Palvelu- ja kilpailujärjestelmän sekä projektityöskentelyn lainalaisuudet kuitenkin kuormittavat tällä hetkellä huolestuttavan paljon henkilöstöä ja johtoa.

Ongelmia näyttää liittyvän ennen kaikkea työyhteisötasoiseen toimintaan ja ristiriitojen hallintaan. Tulosten mukaan johto näki työyhteisöt selvästi ongelmattomampina kuin muu henkilöstö ja alemmat esimiehet. Kyselytulokset eivät valottaneet tätä dynamiikkaa kovin hyvin, ja tulokinnon apuna käytettiin haastatteluaineistoa.

Haastattelut osoittivat toistuvasti yllättävän selkeän kaavan sekä paremmalle työelämän laadulle että tuloksellisuudelle. Henkilöstönäkökulmasta tämä on kuvattavissa muodossa:

vaikutusmahdollisuudet työn arkeen + konkreettiset toimet = koettu arvostus

Vastaava kaava tuli esille myös yleisemmässä muodossa:

tiivimpi vuorovaikutus + konkreettiset toimet = arvostus/tuloksellisuus

Voidaan ajatella, että yksilötasolla järjestötyössä – niin kuin muussakin työssä – kytee arvostuksen ja tunnustuksen tarve, johon on vastattava aidolla vuoropuhelulla ja konkreettisilla toimenpiteillä hallituksen / toiminnanjohtajan / esimiesten toimesta työyhteisössä. Laajemmassa mielessä kyse on tiiviimmästä vuoropuhelusta tämän kolmion sisällä ja siitä, että työelämän arki ja rutiinit ovat siinä keskeisenä huomion kohteena. Tällaista tiiviyyttä tarvitaan ennen kaikkea taloudellisen sopeuttamisen tilanteessa mutta myös muuten erilaisten kokeilujen ja uusien käytäntöjen kehittämisessä.

4.2 Kehittämissuositukset

Voidaan kysyä, mitä järjestötyön tukeminen tarkoittaisi tulevaisuudessa. Mitään ylimääräistä kuormaa järjestöjen arkeen ei näytä sopivan laajassakaan katsannossa. Valtakunnallisilla ja alueellisilla järjestötoimijoilla onkin oltava kaksoisagenda, jossa ne toisaalta huolehtivat paikallisyhdistyksistä ja työn yleisemmistä menetelmistä, mutta samanaikaisesti panostavat oman tehtävänsä ja strategiansa tulkitsemiseen henkilöstöä osallistamalla. Järjestöjen tehtävät ovat useimmiten sosiaalisesti kompleksisia, eikä niitä voida helposti automatisoida huolimatta digitalisaation keinoista. Tämä oman työn arjen analysointitehtävä tulisi laajasti kirkastaa.

Toisaalta järjestöjen työhön liittyy voimakas tuotteistamistarve. Tuotteistamispolkua tulisi myös vähittäin vahvistaa, mikä on hyvä keino myös hyödyntää henkilöstön innovatiivisuutta ja osallisuutta vaikuttavaan suunnitteluun. Järkevin strategia on varmasti kokeileminen, mikä antaa mahdollisuuden myös erehdyksiin ja korjausliikkeiden tekemiseen ilman, että kokeiluista aiheutuu projekteihin verrattavaa uhkaa henkilöstön jaksamiselle ja arvostukselle.

Henkilöstöstrategia- ja tasa-arvotyöryhmätyypeistä työskentelyä tulee vahvistaa, ja sen tulisi olla normaalikäytäntö. Tällä hetkellä ohjaututaan ehkä liiaksi kulloisistakin budjettitilanteista ja ulkopuolisista paineista käsin, ja voi olla pitkään matka havaita järjestötyön omaan arkeen liittyvää tavanomaista epätasa-arvoa, erilaisia henkilöstöryhmiä ja yksilöllisiä kuormitusongelmia. Järjestöjen katse on usein kauas ulospäin, mikä vaikeuttaa oman arjen ottamista vakavasti ilman ”pakkoa”. On kuitenkin erilaisia keinoja synnyttää tällaisia ”pakkoja”, kun ne asetetaan hallitustasolla vakaviksi tavoitteiksi.

Järjestöjen ketteryys ja palvelujen sisältö tuottavat osaltaan lisäarvoa juuri sen vuoksi, että niiden taustalla ei ole byrokraattinen koneisto kuten julkisella sektorilla. Vapaaehtoisuuteen aktivoiminen on tärkeä osa järjestötyötä, ja tässä tarkoituksessa järjestöjen organisoituminen ja toimintakulttuuri toimivat tärkeimpänä käyntikorttina ja malliesimerkkinä. ”Perhemäisyyden” tai ”kodinomaisuuden” merkitystä ei ole välttämättä vielä tiedostettu laajasti, vaikka ajatusta selvästi on hyödynnetty monissa ”Mummon kammari” -tyyppisissä brandeissa.

Ulkopuolisten toimijoiden kuten järjestökouluttajien on selvityksen tulosten perusteella otettava voimakkaasti lähtökohdakseen työyhteisötason kehittäminen ja siihen välineiden tarjoaminen. Problematiikka on kompleksista, eli ”temppekoulutus” ei riitä missään suunnassa. Järjestöjen sisäinen kehittämisprosessi avaa tarkempia osaamistarpeita, joihin tulisi voida vastata on-demand. Koulutusta tarvitaan myös järjestöjen ulkosuhteiden tarkasteluun osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta – ja arjen ammattilaisuutta. Sama koskee yhteistyökumppaneita, joiden tulisi tarkemmin perehtyä siihen, mikä on järjestöjen ominta osaamista – sosiaalisten problematiikkojen ratkaisemista – joka edellyttää intensiivistä työotetta ja myös työn jatkuvuuden turvaamista. Tähän voidaan lisätä formaalin koulutusjärjestelmän parempi ”perehdyttäminen” järjestötyön generalistiiperteisiin, mutta myös konkreettisiin työelämän edellyttämiin tietosisältöihin koskien yhteiskunnan, organisaatioiden, perheiden ja erilaisten sosiaalisten ilmiöiden lainalaisuuksia.

Strategisessa mielessä järjestökentän työelämän laadun kehittämisessä on kyse eri järjestöjen lähtökohtien ja kehittämissuositusten tunnistamisesta, sillä järjestökenttä on luonteeltaan hyvin heterogeeninen toisin kuin esimerkiksi kunta-ala – mikä näkyi työelämän laadun tuloksissakin. Järjestöjä tulisi analysoida siitä näkökulmasta, mikä on niiden toiminta-ajatuksen, strategian ja

käytännön välinen suhde. Toisin kuin kunta-alalla huomiota ei tulisi kohdistaa eri henkilöstöryhmien välisiin työelämän laadun eroihin sinänsä, vaan pikemminkin siihen mikä on yhteistä, eli voimakas sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Olisi hedelmällistä pyrkiä laatimaan henkilöstön kanssa kuvauksia "vaikuttavuusketjuista", jotka kuvaisivat toiminta-ajatuksen siirtymistä vaiheittain kohti käytäntöä. Tällöin työelämän laadun ulottuvuudet tulevat myös luontevasti osaksi tuloksellista toimintamallia, joka olisi ymmärrettävä luonteeltaan jatkuvasti kehittyväksi tulkinnaksi.

Järjestötyön tulevaisuus näyttää haasteelliselta kaiken kaikkiaan. Voidaan kiinnittää huomiota bifurkaatioon eli kehityksen haarautumiseen: Toisaalta tarjolle asettuu järjestötyön voimakkaampi "managerointi" eli työn tekemisen tapojen tarkempi määrittely ja sääntely "ylhäältä ja ulkoa käsin". Toisaalta tarjolle asettuu mahdollisuus henkilöstön korkeaa sitoutuneisuutta ja osaamista hyödyntäen etsiä tapoja tukea järjestötyöntekijöiden, esimiesten ja toiminnanjohtajien autonomiaa. Viimeksi mainitulle lähestymistavalle olisi vähintäänkin turvattava oma informaali "saarekkeensa", vaikka käytäntöjen virtaviivaistamiselle ja formaalille tehostamiselle onkin kasvava kysyntä myös järjestösektorilla.

Lähteet

- Davis, Louis E. & Cherns, Albert (toim.) (1975). *The Quality of Working Life. Vol.1: Problems, Prospects and the State of the Art*. New York: Free Press.
- Hartikainen, Armi & Anttila, Timo & Oinas, Tomi & Nätti, Jouko (2010). Is Finland Different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society* 3(2010), 29–41.
- Huopio, Joose (2015). Sisäinen motivaatio kolmannen sektorin palkkatyössä. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201512053914>. Luettu 15.5.2017.
- Jokinen, Esa & Heiskanen, Tuula (2013). Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27. ACTA 2476. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, Risto (2004). Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995–2003. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 50. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Landén, Pia & Ruuskanen, Petri (2016). *Järjestöbarometri 2016*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pyöriä, Pasi (toim.) (2017). *Työelämän myytit ja todellisuus*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Ristolainen, Heidi (2015). Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus.
- Ristolainen, Heidi & Fields, Marion (2017). Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan. *Aikuiskasvatus* 1/2017. 19–31.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo (2013). Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Selander, Kirsikka (2015). Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Nonprofit Organizations*. 26(4), 1391–1411.
- Sippola, Markku (2010). Työelämän laatua käsittelevien artikkeleiden kontekstin tarkastelua kansainvälisissä johtamisalan julkaisuissa vuosina 1984–2009. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Liite 1. Kyselylomake

Kysely järjestötyöpaikkojen kehittämisestä ja työelämän laadusta

1. Vastaajan taustatiedot

Syntymävuosi

Sukupuoli

☐ nainen

☐ mies

Koulutus

☐ Peruskoulu tai vastaava

☐ Lukio

☐ 2. asteen ammatillinen koulutus / opisto

☐ Alempi AMK-tutkinto

☐ Ylempi AMK-tutkinto

☐ Alempi yliopistotutkinto (kand.)

☐ Ylempi yliopistotutkinto (maist.)

☐ Korkeakoulujatkotutkinto

☐ Ei tutkintoa

Muu tutkinto, mikä?

☐

Tehtävä

☐ Järjestön johtaminen

☐ Hallinto ja talous

☐ Koulutus, ohjaus tai suunnittelu

- ☐ Projektitehtävät
- ☐ Erityistehtävät

Ammattiasema

- ☐ Toiminnanjohtaja
- ☐ Esimies
- ☐ Työntekijä

Työsuhteen laatu

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikainen
- ☐ Osa-aikainen
- ☐ Työllistetty

Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuotta)

2. Työn piirteitä

Kuinka paljon sinulla on tällä hetkellä mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	Erittäin vähän / ei lainkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
1. Siihen, mitä työtehtäviin kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Siihen, missä järjestyksessä työ tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työtahtiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työmenetelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Siihen, miten työ jaetaan ihmisten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Siihen, keiden kanssa työskentelee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työpaikan tavoitteiden asetteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Henkilöstökoulutuksen sisältöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat nykyiseen työhösi?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin mutta ei huonostikaan	Melko hyvin	Erittäin hyvin
1. Työ on hyvin palkattua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työ on varma ja pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työ on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työ edellyttää, että opin uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työ on kehittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työ on vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työ on vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työssä voi saavuttaa asettamiaan tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työssä voi käyttää omaa osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista, omaa työpaikkaasi kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työpaikallamme välitetään tietoa avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työpaikallamme miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työpaikallamme arvostetaan osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kehitys

Saatko yleensä tietoja työhösi kohdistuvista muutoksista?

- ☐ Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen
- ☐ Vähän ennen muutosta
- ☐ Kyllä, jo suunnitteluvaiheessa

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksiasi työssä?

- ☐ Tarvitsisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni
- ☐ Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani
- ☐ Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä

Millaiset mahdollisuudet sinulla on työpaikassasi saada

1. Perehdytystä, jos olisit uusi työntekijä
2. Oman alasi ammattitaitoa kehittävää koulutusta
3. Yleistä koulutusta esim. projektihallintaan tai esimiestehtäviin
4. Osallistua vertaisoppimiseen tai muihin oman organisaation ulkopuolisiin tavoitteellisiin verkostoihin
5. Osallistua työpaikan kehittämiseen
6. Osallistua muutosten / uudistusten suunnitteluun

Heikot Jonkinlaiset Hyvät

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaiseksi koet nykyisen työmääräsi?

- ☐ Jatkuvasti liian suuri
- ☐ Melko usein liian suuri
- ☐ Sopiva
- ☐ Melko usein liian vähäinen
- ☐ Jatkuvasti liian vähäinen

Miten työtahtisi on viime vuosina muuttunut?

- ☐ Kiristynyt huomattavasti
- ☐ Kiristynyt jonkin verran
- ☐ Pysynyt ennallaan
- ☐ Keventynyt jonkin verran
- ☐ Keventynyt huomattavasti

Pitääkö seuraava väite paikkansa kohdallasi?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Pitää jokseenkin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
Tunnen laiminlyöväni kotiasioita ansiotyön vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 65 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikääsi?

- ☐ En ole ajatellut
- ☐ Olen ajatellut joskus
- ☐ Olen ajatellut usein
- ☐ Olen jo jättänyt eläkehakemuksen

Uskotko jatkavasi työssä vielä 65 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikäsi jälkeen?

- ☐ Varmasti en
- ☐ Tuskin
- ☐ Melko varmasti
- ☐ Erittäin varmasti

4. Yhteistyö

Miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat työpaikkaasi?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin mutta ei huonostikaan	Melko hyvin	Erittäin hyvin
1. Työpaikkani palkattu henkilöstö on sitoutunut järjestön toiminnan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Henkilöstön näkemykset on otettu järjestön toiminnassa riittävästi huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yhteistyö vapaaehtoisten toimijoiden kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yhteistyö yritysten kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yhteistyö julkisen sektorin organisaatioiden kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Yhteistyö muiden järjestöjen/yhdistysten kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein työpaikassasi esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja?

	Hyvin harvoin / ei lainkaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein
1. Kilpailuhenkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Palkattujen työntekijöiden välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vastuuta koskevia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Arvovaltaristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sukupuolten välistä eriarvoisuutta ja/tai syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tiettyjen henkilöiden persoonasta ja/tai henkilökohtaisista ominaisuuksista aiheutuvia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ristiriitoja eri tehtävien tärkeydestä ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ristiriitoja järjestön luottamusmiehistön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ristiriitoja vapaaehtoisijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ristiriitoja muiden ulkopuolisten kuten asiakkaiden tai jäsenten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka hyvin seuraavat luonnehdinnat mielestäsi kuvaavat sitä, miten työympäristössäsi käsitellään ristiriitoja ja suhtaudutaan niihin?

	Kuvaa erittäin huonosti	Kuvaa melko huonosti	Kuvaa jossain määrin	Kuvaa melko hyvin	Kuvaa erittäin hyvin
1. Ristiriitoja ei käsitellä lainkaan vaan ne ratkeavat itsestään, jos yleensä ovat ratketakseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ristiriitoja vähätellään tai niitä "katsellaan sormien läpi"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ristiriidat tukahdutetaan tai vältellään asioita, joista niitä voisi syntyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ristiriitojen avointa esilletuloa rohkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ristiriitojen käsittely ja ratkaisu siirretään yksilöiden keskenään ratkaistavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ristiriidoista keskustellaan työpaikalla avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia hyödyttävä ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Henkilöstön edustajilla (esim. luottamusmiehellä) on tärkeä rooli ristiriitojen ratkaisussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Toiminnan organisointi

Mitä mieltä olet seuraavista, lähintä esimiestäsi koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Esimieheni on innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esimieheni arvostaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työlleni on määritelty selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedän, mistä olen vastuussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Joudun suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En saa riittävästi resursseja / aikaa tehtävieni suorittamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Saan keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työhöni sisältyy tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Järjestöni strategia ohjaa käytännön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tehty tarpeellisia toimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos olit edellä kohdassa 23.8 samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tehty tarpeellisia toimenpiteitä, ole hyvä ja kuvaa muutamalla sanalla, millaisia toimenpiteitä

250 merkkiä jäljellä

6. Työpaikan taustatiedot

Työpaikan tyyppi

- ☐ Keskusjärjestö / kattojärjestö
- ☐ Piiri / alue
- ☐ Paikallisyhdistys

Järjestön/liiton pääasiallinen toimiala

- ☐ Ammatti- ja elinkeinotoiminta
- ☐ Eläkeläis- tai veteraanitoiminta
- ☐ Kasvatus-, tiede- tai opintoala
- ☐ Kehitystyö, ystävyyssseura, etninen järjestö
- ☐ Kulttuuritoiminta
- ☐ Maanpuolustus- tai rauhanjärjestötoiminta
- ☐ Neuvontajärjestö
- ☐ Nuoriso- tai opiskelijatoiminta
- ☐ Palvelujärjestö
- ☐ Poliittinen toiminta
- ☐ Sosiaali- ja terveysala
- ☐ Talous- ja elinkeinoala
- ☐ Urheilu- ja liikunta-ala

- ☐ Uskonnot ja maailmankatsomus
- ☐ Vapaa-aika- ja harrastustoiminta
- ☐ Ympäristöala
- ☐ Pelastusala
- ☐ Muu

Työpaikan koko (työntekijää)

- ☐ Enintään 10
- ☐ 11-49
- ☐ 50 tai yli

Vapaaehtoisuus

En juurikaan Jonkin verran Paljon

Ohjaan työssäni vapaaehtoistyöntekijöitä ☐ ☐ ☐

Liite 2. Kyselyn vastausjakaumat osioittain (%)

	-3 v.	4-10 v.	11-20 v.	Yht.
Työkokemus nykytehtävässä	20,4	43,4	36,2	100,0

Kuinka paljon sinulla on tällä hetkellä mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	Erittäin vähän / ei lainkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	Yht.
missä järjestyksessä työ tehdään	,3	4,5	14,9	43,6	36,7	100,0
työmenetelmiin	,9	9,6	27,1	39,8	22,6	100,0
työtahtiin	3,3	21,2	28,4	31,0	16,1	100,0
mitä työtehtäviin kuuluu	3,0	19,4	32,8	32,8	11,9	100,0
työpaikan tavoitteiden asetteluun	9,3	20,2	34,9	25,3	10,2	100,0
henkilöstökoulutuksen sisältöihin	14,7	27,8	25,1	22,5	9,9	100,0
miten työ jaetaan	10,2	29,0	31,4	22,8	6,6	100,0
keiden kanssa työskentelee	15,2	33,4	27,5	18,5	5,4	100,0

Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat nykyiseen työhösi? (Työn sisäinen ja ulkoinen palkitsevuus)

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin mutta ei huonostikaan	Melko hyvin	Erittäin hyvin	Yht.
Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti	1,2	1,8	5,4	37,7	53,9	100,0
Työ on vastuullista	,0	1,2	10,2	38,6	50,0	100,0
Työssä voi käyttää omaa osaamista	1,2	2,7	8,1	36,4	51,5	100,0
Työ edellyttää, että opin uusia asioita	,3	4,2	9,3	46,7	39,5	100,0
Työ on mielenkiintoista	,3	1,8	11,7	49,7	36,4	100,0
Työ on vaihtelevaa	,3	1,8	12,0	43,4	42,5	100,0
Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita	,9	4,2	18,3	50,3	26,3	100,0
Työ on kehittävää	1,5	5,7	18,7	45,2	28,9	100,0
Työ on varma ja pysyvä	6,0	17,4	28,7	41,0	6,9	100,0
Työ on hyvin palkattua	18,3	27,9	33,9	17,4	2,4	100,0
Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	27,2	36,8	28,1	6,9	,9	100,0

Mitä mieltä olet seuraavista, omaa työpaikkaasi kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	2,1	11,4	14,1	55,0	17,4	100,0
Työpaikallamme arvostetaan osaamista	4,5	11,1	15,3	41,9	27,2	100,0
Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	1,8	12,2	21,2	49,9	14,9	100,0
Työpaikallamme miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia	2,7	9,6	23,8	29,8	34,0	100,0
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	5,1	21,5	17,0	42,1	14,3	100,0
Työpaikallamme välitetään tietoa avoimesti	7,2	21,8	19,1	45,1	6,9	100,0
Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	2,4	20,1	28,1	41,0	8,4	100,0
Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	14,0	38,2	9,0	30,1	8,7	100,0
Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	7,2	27,8	27,2	27,5	10,2	100,0
Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	10,2	29,9	26,6	31,4	1,8	100,0

	Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen	Vähän ennen muutosta	Kyllä, jo suunnitteluvaiheessa	Yht.
Saatko yleensä tietoja työhösi kohdistuvista muutoksista?	20,0	42,4	37,6	100,0

	Tarvitsisin lisä- koulutusta selvitäkseni hyvin	Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani	Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin	Yht.
Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksiasi työssä?	14,4	44,4	41,1	100,0

Millaiset mahdollisuudet sinulla on työpaikassasi saada

	Heikot	Jonkinlaiset	Hyvät	Yht.
Perehdytystä, jos olisit uusi työntekijä	14,1	48,5	37,4	100,0
Oman alasi ammattitaitoa kehittävää koulutusta	19,5	47,0	33,5	100,0

Yleistä koulutusta esim. projektihallintaan tai esimiestehtäviin	30,9	47,4	21,6	100,0
Osallistua vertaisoppimiseen tai muihin oman organisaation ulkopuolisiin tavoitteellisiin verkostoihin	18,0	47,4	34,5	100,0
Osallistua työpaikan kehittämiseen	16,8	47,7	35,4	100,0
Osallistua muutosten / uudistusten suunnitteluun	23,8	48,5	27,7	100,0

	Jatkuvasti liian suuri	Melko usein liian suuri	Sopiva	Melko usein liian vähäinen	Yht.
Millaiseksi koet nykyisen työmääräsi?	13,8	47,3	37,1	1,8	100

	Kirstynyt huomatta-vasti	Kirstynyt jonkin verran	Pysynyt ennallaan	Keventynyt jonkin verran	Keventynyt huomatta-vasti	Yht.
Miten työtahtisi on viime vuosina muuttunut?	27,0	44,1	20,7	7,2	,9	100

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Pitää jokseenkin paikkansa	Pitää täysin paikkansa	Yht.
Tunnen laiminlyöväni kotiasioita ansiotyön vuoksi	19,4	31,9	32,5	16,1	100,0

	En ole ajatellut	Olen ajatellut joskus	Olen ajatellut usein	Olen jo jättänyt eläke-hakemuksen	Yht.
Oletko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 65 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikäsi?	52,6	26,1	20,4	,9	100,0

	Varmasti en	Tuskin	Melko varmasti	Erittäin varmasti	Yht.
Uskotko jatkavasi työssä vielä 65 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikäsi jälkeen?	20,8	55,3	19,9	3,9	100,0

Miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat työpaikkaasi? (Yhteistyö)						
	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin mutta ei huonostikaan	Melko hyvin	Erittäin hyvin	Yht.

Työpaikkani palkattu henkilöstö on sitoutunut järjestön toiminnan kehittämiseen	0,0	5,7	18,2	59,4	16,7	100,0
Yhteistyö muiden järjestöjen/yhdistysten kanssa on toimivaa	1,2	3,6	21,4	56,6	17,2	100,0
Yhteistyö julkisen sektorin organisaatioiden kanssa on toimivaa	,9	6,9	33,0	49,5	9,6	100,0
Yhteistyö vapaaehtoisten toimijoiden kanssa on toimivaa	,9	9,0	32,3	45,8	12,0	100,0
Henkilöstön näkemykset on otettu järjestön toiminnassa riittävästi huomioon	4,5	16,7	32,5	38,2	8,1	100,0
Yhteistyö yritysten kanssa on toimivaa	3,6	16,9	41,9	32,5	5,1	100,0

Kuinka usein työpaikassasi esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja?

	Hyvin harvoin / ei lainkaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein	Yht.
Ristiriitoja muiden ulkopuolisten kuten asiakkaiden tai jäsenten kanssa	30,3	48,8	18,2	2,4	,3	100,0
Ristiriitoja vapaaehtoistoimijoiden kanssa	33,7	41,3	21,6	3,3	0,0	100,0
Sukupuolten välistä eriarvoisuutta ja/tai syrjintää	68,9	19,8	7,6	3,4	,3	100,0
Ristiriitoja järjestön luottamusmiesjohdon kanssa	45,5	34,3	14,8	4,5	,9	100,0
Palkattujen työntekijöiden välisiä ristiriitoja	14,5	38,1	37,2	7,3	3,0	100,0
Kilpailuhenkeä	21,1	30,4	35,2	10,8	2,4	100,0
Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevia ristiriitoja	10,5	30,6	42,9	12,0	3,9	100,0
Vastuuta koskevia ristiriitoja	12,9	35,4	35,1	12,3	4,2	100,0
Arvovaltaristiriitoja	18,0	34,7	28,1	15,3	3,9	100,0
Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	9,9	26,3	43,7	10,8	9,3	100,0
Ristiriitoja eri tehtävien tärkeydestä ja tavoitteista	9,6	33,5	35,0	18,3	3,6	100,0
Tiettyjen henkilöiden persoonasta ja/tai henkilökohtaisista ominaisuuksista aiheutuvia ristiriitoja	10,2	21,9	35,7	22,5	9,6	100,0

Kuinka hyvin seuraavat luonnehdinnat mielestäsi kuvaavat sitä, miten työympäristössäsi käsitellään ristiriitoja ja suhtaudutaan niihin?

	Kuvaa erittäin hyvin	Kuvaa melko hyvin	Kuvaa jossain määrin	Kuvaa melko huonosti	Kuvaa erittäin huonosti	Yht.
--	----------------------	-------------------	----------------------	----------------------	-------------------------	------

Ristiriidat tukahdutetaan tai vältetään asioita, joista niitä voisi syntyä	10,3	21,5	27,9	25,8	14,5	100,0
Ristiriitoja vähätellään tai niitä "katsellaan sormien läpi"	10,3	22,8	31,6	21,9	13,4	100,0
Ristiriitojen käsittely ja ratkaisu siirretään yksilöiden keskenään ratkaistavaksi	8,8	19,8	36,5	24,3	10,6	100,0
Ristiriitoja ei käsitellä lainkaan vaan ne ratkeavat itsestään, jos yleensä ovat ratketakseen	7,3	24,5	33,5	23,3	11,5	100,0

	Kuvaa erittäin huonosti	Kuvaa melko huonosti	Kuvaa jossain määrin	Kuvaa melko hyvin	Kuvaa erittäin hyvin	Yht.
Ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu	8,0	25,1	33,0	28,1	5,8	100,0
Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu	16,7	22,5	36,2	21,3	3,3	100,0
Ristiriidoista keskustellaan työpaikalla avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia hyödyttävä ratkaisu	17,3	30,0	28,8	20,0	3,9	100,0
Ristiriitojen avointa esilletuloa rohkaistaan	15,7	36,9	25,4	19,3	2,7	100,0
Henkilöstön edustajilla (esim. luottamusmiehellä) on tärkeä rooli ristiriitojen ratkaisussa	22,6	25,7	29,7	18,0	4,0	100,0

Mitä mieltä olet seuraavista, lähintä esimiestäsi koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
Esimieheni luottaa työntekijoihinsa	5,7	9,7	12,1	39,9	32,6	100
Esimieheni arvostaa osaamistani	5,1	6,9	19,6	34,0	34,3	100
Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään	6,9	10,0	20,8	36,6	25,7	100
Esimieheni on innostava	7,6	13,6	19,3	40,8	18,7	100
Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni	7,3	15,7	21,5	36,9	18,7	100
Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta	10,9	18,8	16,1	30,9	23,3	100
Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	9,1	16,3	22,1	28,7	23,9	100
Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	11,5	22,1	16,9	35,0	14,5	100
Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen	7,9	18,4	25,7	32,3	15,7	100

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (Työn organisointi)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
Tiedän, mistä olen vastuussa	1,8	6,7	8,2	43,9	39,4	100,0
Työhöni sisältyy tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojeni kanssa	1,5	9,0	10,5	24,3	54,7	100,0
Järjestöni strategia ohjaa käytännön toimintaa	4,2	11,1	18,6	50,3	15,9	100,0
Työlleni on määritelty selkeät tavoitteet	3,9	17,7	16,2	46,7	15,6	100,0
Saan keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä	4,5	18,9	18,0	28,1	30,5	100,0
Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tehty tarpeellisia toimenpiteitä	11,6	19,7	23,6	34,6	10,4	100,0
Joudun suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla	7,2	34,3	23,6	24,8	10,1	100,0
En saa riittävästi resursseja / aikaa tehtävieni suorittamiseksi	11,2	33,6	22,4	23,3	9,4	100,0

Liite 3. Työelämän laadun (QWL) kvartaalit ja vastaajien profiili (% sarakkeittain)

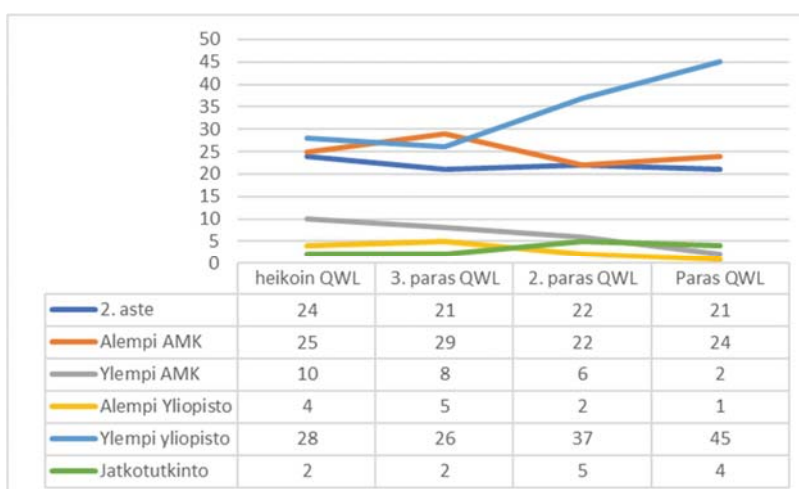
		QWL kvartaaleittain			
		heikoin			
		QWL	3. paras QWL	2. paras QWL	Paras QWL
Ikä	–30	1	3	5	1
	31–40	20	26	14	19
	41–50	23	29	31	29
	51–60	45	32	37	42
	61–	9	7	11	7
Sukupuoli	Nainen	90	93	88	82
	Mies	9	6	11	17
Koulutus	2. aste	24	21	22	21
	Alempi AMK	25	29	22	24
	Ylempi AMK	10	8	6	2
	Alempi Yliopisto	4	5	2	1
	Ylempi yliopisto	28	26	37	45
	Jatkotutkinto	2	2	5	4
Tehtävä	Järjestön johtaminen	2	8	16	18
	Hallinto ja talous	22	21	6	14
	Koulutus, ohjaus, suunnittelu	49	45	50	45
	Projektitehtävät	4	5	9	5
	Erytystehtävät	21	18	16	16
Asema	Toiminnanjohtaja	0	2	11	18
	Esimies	5	11	17	18
	Työntekijä	94	85	71	63
Työsuhteen laatu	Vakituinen	90	90	80	86
	Määräaikainen	5	8	19	13
Työkokemus	–3	15	28	23	17
	4–10	43	41	41	48
	11–20	40	30	34	34
Työpaikan tyyppi	Keskus / kattojärjestö	64	73	61	70
	Piiri / alue	28	21	35	23
	Paikallisyhdistys	6	5	3	6
Toimialat	Sosiaali- ja terveys	55	58	57	62
	Kasvatus-, tiede-, opintoala	2	8	9	
	Pelastusala		2	5	12
	Nuoriso- tai opiskelijatoiminta	4	7		
	Muu	8			
	Neuvonta	16	7	14	9
Työpaikan koko	–10	29	18	27	31
	11–49	44	46	46	36
	50–	25	35	26	31
Vapaaehtoisten ohjaus	En juurikaan	48	39	35	40
	Jonkin verran	31	32	31	29
	Paljon	19	28	32	29

Tarkemmat havainnot työelämän laadun kvartaaleista

Ikäjakoumassa ei ole merkittävää eroa työelämän laadun kvartaalien välillä. Ikäryhmä 51–60 vuotta on kaikkein painokkaimmin edustettuna hyvässä työelämän laadussa, muttei aivan korkeimmassa kvartaalissa vaan toiseksi korkeimmassa. 31–40-vuotiaiden ikäryhmä taas erottuu toisessa päässä eli kolmanneksi parhaassa kvartaalissa.

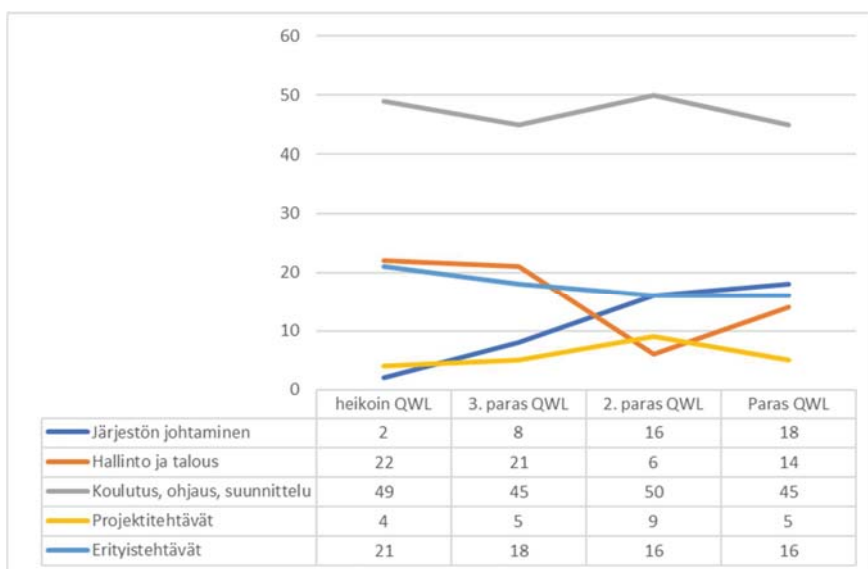
Sukupuoli näkyy aineistossa selvästi siten, että naiset korostuvat kolmanneksi parhaassa kvartaalissa ja miehet taas kahdessa parhaassa kvartaalissa.

Vastaajien koulutus erottuu siten (liitekuvio 3.1), että ylempi yliopistotutkinto (maisterit) ovat painokkaammin edustettuina kahdessa parhaassa kvartaalissa. Ylempi AMK-tutkinto sen sijaan on yleisin heikoimmassa työelämän laadun kvartaalissa ja osuus pienenee lineaarisesti kohti parasta kvartaalia. Muut koulutusryhmät ovat suhteellisen tasaisesti jakautuneet eri kvartaaleihin.



Liitekuvio 3.1. Työelämän kokonaislaadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat suoritetun koulutuksen mukaan (%).

Työtehtävän mukaan tarkasteltuna järjestön johtaminen on selvästi voimakkaammin edustettuna kahdessa parhaassa työelämän laadun kvartaalissa. Projektitehtävissä olevat ovat eniten edustettuina toiseksi parhaassa kvartaalissa. Tässä kvartaalissa puolestaan hallinnon työntekijöitä on selvästi pienin osuus. (Kuvio 3.2.)



Kuvio 3.2. Työelämän kokonaislaadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat tehtävän mukaan (%)

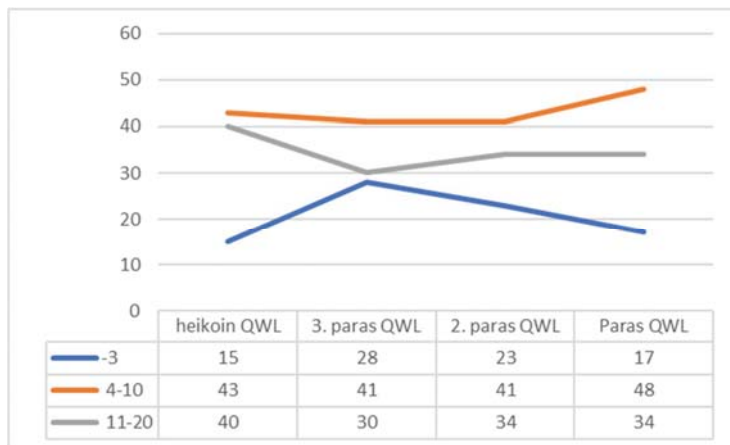
Ammattiasema erottuu selkeästi kvartaaleissa. Työntekijöiden osuus vähenee voimakkaan lineaarisesti heikoimmasta parhaaseen kvartaaliin. Esimiehistä selvä enemmistö sijoittuu kahteen parhaaseen kvartaaliin, molempiin yhtä suurella osuudella. (Kuvio 3.3.)



Kuvio 3.3. Työelämän kokonaislaadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat aseman mukaan (%).

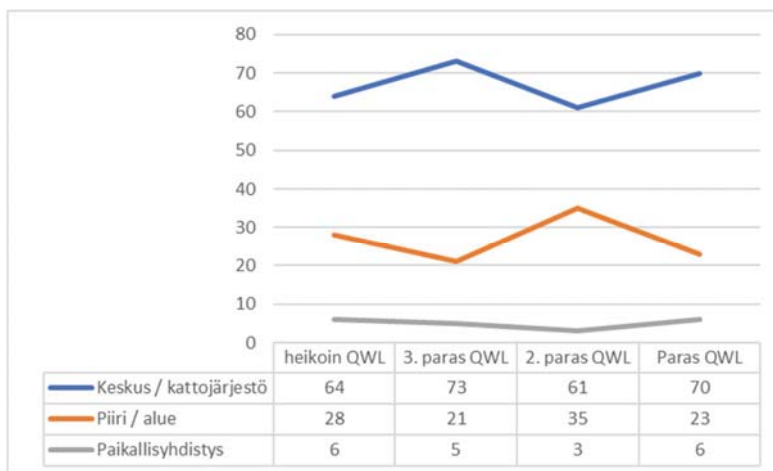
Työsuhteen laatu erottaa kvartaaleita siten, että määräaikaisten osuus on merkittävän suuri toiseksi parhaassa työelämän laadun kvartaalissa.

Työkokemus näkyy kvartaaleittain siten, että a) heikoin kvartaali muodostuu pääosin kokeneemmista työntekijöistä, kun taas b) 3. parhaassa kvartaalissa kaikki eri työkokemusluokat on edustettu melko tasaisesti (28–41 %). C) kahteen parhaaseen kvartaaliin mentäessä työryhmien osuudet alkavat jälleen eriytyä toisistaan siten että 4–10 vuoden kokemus on edustettuna voimakkaimmin. (Kuvio 3.4.)



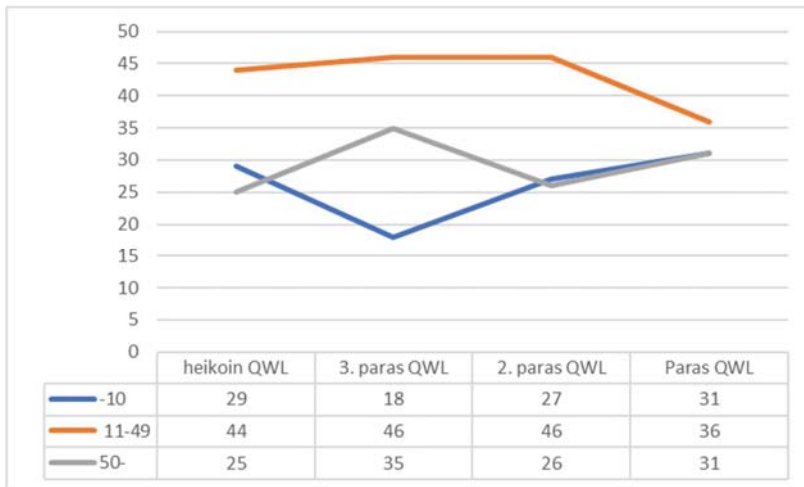
Kuvio 3.4. Työelämän laadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat työkokemuksen mukaan (%).

Järjestön toimintataso erottuu työelämän laadun kvartaaleissa seuraavasti. Piiri/aluetaso on voimakkaammin edustettuna heikoimmassa ja 2. parhaassa kvartaalissa, keskustaso taas parhaassa ja 3. parhaassa kvartaalissa. Muodostuva symmetrinen ”kalakuvio” (kuvio 3.5.) viittaa siihen, että molempien henkilöstö on eriytynyt työelämän laadun osalta mutta hieman eri tavoin.



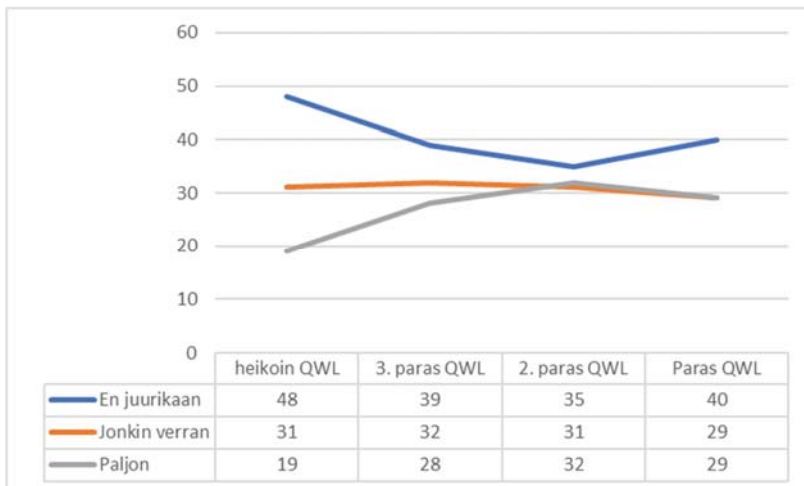
Kuvio 3.5. Työelämän laadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat toimintatason mukaan (%).

Eri tasoilla on myös erikokoisia työyhteisöjä. Kuvion 3.6 mukaan pienet työyhteisöt ovat polarisoituneita eli voimakkaammin edustettuna heikoimmassa työelämän laadun kvartaalissa ja parhaassa kvartaalissa. Keskikokoiset työyhteisöt taas ovat vähiten edustettuna parhaassa kvartaalissa. Suuret työyhteisöt ovat eniten edustettuja 3. parhaassa kvartaalissa.



Kuvio 3.6. Työelämän laadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat työpaikan koon mukaan (%).

Se, kuuluuko työhön vapaaehtoisten ohjausta ja kuinka paljon, erottuu myös QWL-kvartaaleissa. Ääripäät erottuvat siten, että ne joiden työhön ei kuulu juurikaan vapaaehtoisten ohjausta, ovat voimakkaimmin edustettuina heikoimmassa kvartaalissa. Toisaalta heidän osuutensa painottuu myös parhaassa kvartaalissa. Päinvastainen jakauma on niillä, joiden työhön kuuluu paljon vapaaehtoisten ohjausta. (Kuvio 3.7.)



Kuvio 3.7. Työelämän laadun (QWL) kvartaalien vastaajajakaumat vapaaehtoisten ohjauksen mukaan (%).

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988** **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989** **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989** **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990** **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990** **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990** **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990** **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991** **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaateustehdas. Vertaileva tutkimus vaateusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991** **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991** **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992** **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992** **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994** **Koistinen, Pertti & Ostner, Iona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994** **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996** **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997** **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998** **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukiniteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999** **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

- 1/1989** **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989** **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämisjännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989** **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989** **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989** **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989** **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammattessa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990** **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990** **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990** **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990** **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990** **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990** **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990** **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.—3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990** **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990** **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990** **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990** **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990** **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990** **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.

- 20/1990 Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.
- 22/1991 Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijänäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenettelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.

- 42/1993 Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.
- 44/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of an employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.

- 61/2001 Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.
- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.

- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.
- 83/2009 Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoidaja 2005. Perusraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyyn ja toimintatavan kestävyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräaikaissä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81 s.
- 93/2017 Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi
<https://verkkokauppa.juvenes.fi/>



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puhelin 03 355 111 (vaihde)

Julkaisujen myynti

verkkokauppa@juvenesprint.fi

<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

ISBN 978-952-03-0566-6 (nid.)

ISBN 978-952-03-0517-8 (pdf)

ISSN 0785-2657